buku relationship learning

by Dr. Oscarius Yudhi Ari Wijaya,M.H.,M.M.

Submission date: 20-Mar-2020 04:05PM (UTC+0700)
Submission ID: 1278676979
File name: Buku_Relationship_Learning.pdf (850.21K)
Word count: 35737
Character count: 231517

KATA PENGANTAR

Buku ini memuat hasil penelitian yang ditulis secara sistematis dan runtun, yang dimaksudkan menjadi panduan yang berharga bagi para mahasiswa yang akan menulis skripsi, tesis, atau disertasi sebagai kerangka acuan. Selain mahasiswa buku ini juga diperuntukkan bagi peneliti pemula yang menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan melibatkan banyak variabel di bidang ekonomi, manajemen, dan lainnya.

Penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada Kedua orang tua, Istri dan anakku tercinta yang dengan penuh kasih sayang telah memberikan dukungan, motivasi, semangat dan doa restunya bagi penulis.

Selanjutnya kepada semua pihak yang berkenan membaca, penulis harapkan kritik saran yang membangun, untuk penyempurnaan isi buku. Semoga buku ini sangat bermanfaat dan membantu anda.

Sukses Selalu……

Oscarius Yudhi Ari Wijaya

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR
DAFTAR ISI
ABSTRAK

BAB
PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 21
1.3. Tujuan Penelitian 22
1.4 Manfaat Penelitian 22

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Strategi Pemasaran 25
2.1.1 Defenisi Strategi Pemasaran 27
2.1.2 Unsur Pokok Strategi Pemasaran 30
2.2 *Relationship Learning* 32
2.2.1 Defenisi *Relationship Learning* 33
2.2.2 Dimensi *Relationship Learning* 37
2.3 *Competitive Advantage* 42
2.3.1 Defenisi *Competitive Advantage* 45
2.3.2 Menciptakan *Competitive Advantage* 46
2.3.3 Dimensi *Competitive Advantage* 59
2.4 Kinerja Pemasaran 61
2.4.1 Defenisi Kinerja Pemasaran 62
2.4.2 Tipelogi Kinerja Pemasaran Yang di Ukur 63
2.4.3 Sistem Pengukuran Kinerja Pemasaran Efektif 66
2.4.4 Dimensi Kinerja Pemasaran 68

2.5 Penelitian Terdahulu 71
2.6 Hubungan Antar Variabel 76

BAB III
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS
3.1 Kerangka Proses Berpikir 81
3.2 Kerangka Konseptual penelitian 81
3.3 Hipotesis Penelitian 89

BAB IV
METODE PENELITIAN
4.1 Rancangan Penelitian 91
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian 92
4.2.1 Populasi Penelitian 92
4.2.2 Sampel Penelitian 94
4.3 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel 96
4.3.1 Identifikasi Variabel 96
4.3.2 Definisi Operasional Variabel 96
4.4 Pengumpulan Data dan Instrumen 99
4.4.1 Pengumpulan Data 99
4.4.2 Instrumen 100
4.5 lokasi dan Waktu Penelitian 101
4.6 Model dan Teknik Analisis Data 101

BAB V
HASIL PENELITIAN
5.1 Hasil Pengumpulan Data 107
5.1.1 Gambaran Umum Industri Furniture 107
5.1.2 Karakteristik Industri Furniture 109
5.1.3 Kondisi Industri Furniture di Indonesia 110
5.1.4 Trand Industri Furniture di Indonesia 112
5.2 Gambaran Objek Penelitian 113
5.3 Deskrepsi Variabel Penelitian 117
5.3.1 *Relationship learning* 117
5.3.2 *Competitive advantage* 121
5.3.3 Kinerja Pemasaran 125
5.4 Persyaratan Analisis 129

5.5 Uji Validitas dan reabilitas 131
5.6 Hasil Analisis SEM 134
5.6.1 *One-Step Approach* 135
5.6.2 *Two-Step Approach* 140
5.6.3 Pengujian Hipotesis 143
5.6.4 Analisis Pengaruh Tidak Langsung 146
5.6.5 Analisis Pengaruh Total 148

BAB VI
PEMBAHASAN
6.1 Deskripsi Hasil penelitian 151
6.1.1 *Relationship learning* 152
6.1.2 *Competitive advantage* 158
6.1.3 Kinerja Pemasaran 163
6.2 Pembahasan Hasil Penelitian 169
6.2.1 *Relationship Learning* dan *Competitive Advantage* 169
6.2.2 *Relationship Learning* dan Kinerja Pemasaran 174
6.2.3 *Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran 178
6.3 Temuan Penelitian 183
6.4 Implikasi Penelitian 185
6.5 Keterbatasan Penelitian 188

BAB VII
KESIMPULAN DAN SARAN
7.1 Kesimpulan 191
7.2 Saran 192

DAFTAR PUSTAKA 195

LAMPIRAN 205

ABSTRACT

Relationship learning is a necessity for achieving the power of innovation in improving the company's competitive advantage, where the competitive advantage of a furniture company in Indonesia is still low and far less than China and other ASEAN countries.

This study uses multilevel analysis with structural equation models that describe the causal relationship between learning and the competitive advantage of the performance marketing furniture in Java.

By using proportional random sampling techniques, structural equation modeling analysis and software AMOS 20 supports, in 9[illegible] samples of 380 company managers furniture company in Java. The analysis indicates that there is no contradiction between the data that has been processed with the model that has been used, and the research model is a model that describes the performance of furniture company in java.

Empirical research indicates that: Relationship learning affects competitive advantage furniture company in Java. Relationship learning affect on performance marketing company furniture in Java. Competitive advantage affect on performance marketing company furniture in Java

Keywords: Relationship learning, Competitive advantage, Kinerja pemasaran.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi seperti saat ini ditandai dengan pertumbuhan kegiatan ekonomi lintas negara dalam berbagai bentuk. Di antaranya, dua bentuk kegiatan ekonomi yang secara nyata semakin mengglobal, yakni meningkatnya arus perdagangan dan arus modal internasional. Oleh sebab itu, arus globalisasi dan arus perdagangan serta investasi dunia berlangsung bersamaan. Pangsa pengeluaran konsumsi domestik terhadap barang dan jasa yang diimpor dari negara-negara lain meningkat, dan bagian dari produksi barang dan jasa di dalam negeri yang diekspor meningkat. Peningkatan ini membuat volume perdagangan antar negara di dunia meningkat, baik secara absolut maupun relatif, yakni rasio dari perdagangan internasional (ekspor + impor) terhadap PDB dari masing-masing

negara secara individu atau dunia (http://www.kadin-indonesia.or.id, 17 Maret 2008).

Sebagai konsekuensi dari era globalisasi perdagangan tersebut, Indonesia yang menjadi anggota WTO telah melaksanakan penyesuaian berbagai peraturan kebijakan perdagangannya menurut ketentuan *World Trade Organization* (WTO). Kebijakan perdagangan yang menyangkut perijinan impor (*import licensing*) termasuk salah satu peraturan yang harus merujuk pada *Agreement on Import Licensing WTO/ILA*. Persetujuan ini mengharuskan setiap anggota membuat peraturan kebijakan impor sesederhana mungkin, transparan, proses cepat, dan terprediksi. Meskipun demikian, upaya penyesuaian kebijakan impor tersebut menghadapi beberapa kendala. Sejumlah peraturan impor masih dianggap bermasalah baik oleh negara mitra dagang maupun dari pemangku kepentingan dalam negeri. Negara mitra dagang menganggap bahwa kebijakan impor Indonesia sebagai proteksi terselubung dan mendistorsi pasar. Di dalam negeri sendiri, kebijakan impor dianggap oleh sejumlah pihak sengaja dibuat tidak transparan dan memihak kepentingan sekelompok tertentu saja (Widayanto, 2007).

Perdagangan global yang semakin terbuka ini membawa konsekuensi tingkat persaingan yang meningkat jauh lebih ketat bagi produk-produk sejenis yang sekaligus menjadi produk nasional dan menjadi barang impor dari perusahaan-perusahaan di negara mitra dagang. Pembukaan perdagangan bebas antara

negara-negara anggota Asean dengan Cina atau ASEAN–China Free Trade Agreement (ACFTA) yang memiliki tujuan antara lain (1) Meningkatkan kerjasama perdagangan antar anggota Asean dengan Cina (2) Pengurangan atau penghapusan tarif (3) Mencari pasar baru (4) Memfasilitasi persatuan ekonomi yang lebih efektif dengan negara anggota baru ASEAN dan menghapuskan kesenjangan yang ada antara ASEAN dan Cina. Persetujuan yang efektif per tanggal 1 Januari 2010 ini berdampak pada dibanjirinya pasar ASEAN yang salah satunya Indonesia dengan produk-produk buatan Cina misalnya, tekstil dan produk tekstil, sepatu, elektronik dan *furniture*, serta suku cadang beserta mesin-mesin.

Pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri *furniture* di dalam negeri, tantangan kompetisi yang sangat ketat tersebut dirasakan nyata dihadapi sejak dibukanya perdagangan bebas dengan Cina tersebut, bahkan sebelumnya juga telah dirasakan barang-barang *furniture* produk Cina telah membanjiri pasar dalam negeri. Hal ini bisa dilihat dari kinerja ekspor-impor produk *furniture* Indonesia sepanjang tahun 2004 hingga september 2009 yang mencerminkan kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina dan sebaliknya kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia.

Tabel 1.1. Neraca Ekspor-Impor Produk *Furniture* Indonesia dan Cina Periode 2004 – Sep. 2009

Tahun	Ekspor			Impor		
	Volume	Nilai	Perubahan Value (%)	Volume	Nilai	Perubahan Value (%)
2004	7.718.426	7.651.125	-	14.376.519	14.959.169	-
2005	9.105.285	9.243.253	20,81%	22.407.441	23.815.974	59,21%
2006	19.868.606	12.725.519	37,67%	30.029.292	33.763.965	41,77%
2007	6.975.618	8.896.745	-30,09%	35.693.904	50.555.541	49,73%
2008	5.338.653	7.782.548	-12,52%	46.147.664	89.730.332	77,49%
*2009	2.992.572	4.924.984	-23,35%	25.009.217	44.706.784	-29,40%

* Untuk tahun 2009 data sampai bulan September
Sumber: Data dari BPS diolah dan ditabulasikan oleh SMINDO

Kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia secara kuantitatif menun jukkan percepatan yang jauh lebih progresif dibanding dengan kinerja pemasaran produk-produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina, yang bahkan mengalami perlambatan. Hal ini menunjukkan bahwa produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina jauh lebih laku keras dibanding dengan produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia.

Kecenderungan dominasi produk-produk China ini juga telah mengalami ekspansi yang cukup tinggi di tingkat dunia. Fakta krisis ekonomi di Amerika yang dipicu oleh krisis kredit perumahan, sebenarnya dimulai dari tingginya ekspansi kinerja

ekspor produk-produk China di pasar Amerika yang menyebabkan pasar Amerika mengalami *shock*. Dampak yang luar biasa ini disebabkan ekspansi ekspor Cina menyerang sebuah pasar yang memiliki keterkaitan satu sama lain yang sangat kompleks. Dampak langsung dari situasi ini adalah terjadinya penurunan kemampuan membayar para pembeli rumah yang menggunakan fasilitas kemudahan kredit kepemilikan rumah karena seretnya pendapatan bagi sektor-sektor usaha yang berkompetisi dan berhadapan langsung di pasar lokal Amerika dengan produk Cina. Akibatnya, perusahaan-perusahaan finansial yang melakukan investasi di sektor ini mengalami masalah likuiditas dan bahkan akhirnya harus dinyatakan pailit. Keadaan ini menjadi semakin parah karena perusahaan-perusahaan seperti ini juga memiliki keterkaitan dengan portfolio investasi perusahaan lain yang terkait, dan akhirnya juga mengalami hal sama dan menimbulkan dampak psikologis di pasar finansial yang tingkat kerugiannya bahkan susah diprediksi saat itu, dan bahkan dampak ini berimbas ke negara-negara di Eropa, Asia, Australia, termasuk kawasan Amerika sendiri. Kenyataan ini menunjukkan bagaimana banjirnya produk-produk Cina di pasar dunia yang tidak dapat dibandingkan dengan kinerja pemasaran ekspor produk-produk Indonesia di dunia.

Kinerja domestik produk-produk *furniture* Indonesia jika dibanding dengan Cina secara tidak langsung dapat dilihat berdasarkan kinerja impor produk-produk *furniture* dari Cina

masuk ke Indonesia. Jika kinerja penjualan *furniture* di dalam negeri meningkat, namun fakta juga menunjukkan peningkatan tajam impor produk *furniture* Cina, maka bisa dimengerti bahwa tingkat kompetitif produk *furniture* Cina di Indonesia cukup tinggi. Jika keadaan sebaliknya terjadi, dimana kinerja penjualan *furniture* di dalam negeri menurun, tetapi terjadi peningkatan tajam impor produk *furniture* Cina, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kompetitif produk *furniture* Cina di Indonesia sangat tinggi.

Marketing performance atau kinerja pemasaran pada era jauh sebelum tahun 70-an, lebih berorientasi pada satu ukuran yaitu dalam bentuk produktivitas. Di sini pengukuran kinerja dinyatakan umumnya dalam indikator capaian yang didasarkan pada *marketing output* dan *input*. Sejumlah indikator yang diambil tampak 'berbau efisiensi' bagi kepentingan produsen, berjangka pendek dan dapat menimbulkan konflik kepentingan serta menciptakan ketidakselarasan tujuan antara karyawan dan perusahaan. Bahkan dalam jangka panjang tanpa disadari dapat mengaburkan visi dan misi serta tujuan perusahaan termasuk moral dan filosofi perusahaan. Pengukuran kinerja pemasaran yang terlampau menekankan kepada laba-rugi berbasis finansial sering berakibat kekeliruan dalam kesimpulan dan pengambilan keputusan stratejik. Misalnya keputusan menjual aset yang dianggap tidak produktif, termasuk mengurangi tenaga kerja yang sebenarnya terampil oleh pihak manajemen demi

tercapainya target produktivitas atas dasar efisensi. Semuanya dapat menyebabkan perusahaan kehilangan daya dan peluang perusahaan untuk tumbuh di masa depan.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja pemasaran di era 90-an banyak mengalami perubahan dan telah dikembangkan dengan berbagai cara dengan sejumlah indikator pengukuran kinerja pemasaran yang lebih relevan. Pengukuran kinerja dengan indikator berorientasi pelanggan lebih relevan untuk kinerja pemasaran saat ini, yang memungkinkan atau akan mendorong peningkatan kualitas dan nilai produk, kualitas layanan dan teknik-teknik hubungan pelanggan yang baik. Pengukuran seperti ini akan memupuk sikap menghargai dengan jujur terhadap nilai yang 'dibayar' pelanggan untuk memperoleh barang dan jasa perusahaan di luar harga produk dalam satuan moneter. Nilai waktu yang dibayar pelanggan sulit dihitung dalam satuan mata uang, karena menjadi bagian penting, diakui dan tidak diabaikan perusahaan. Pengukuran kinerja ini tidak berorientasi finansial dan berjangka pendek, tetapi sangat berdampak positif bagi pembentukan sikap dan perilaku karyawan di dalam perusahaan yang mendukung pertumbuhan dan citra perusahaan. Sedangkan dalam penelitian Soegoto (2009) tersirat bahwa kinerja pemasaran merupakan kenaikan jumlah konsumen perusahaan dibandingkan dengan jumlah keseluruhan penjualan dalam skala regional, nasional atau dalam skala yang lebih besar.

Salah satu faktor yang diidentifikasi menentukan kemampuan daya saing adalah tingkat *competitive advantage* dari produk-produk *furniture* Indonesia terhadap produk-produk *furniture* impor dari Cina. Berdasarkan publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* pada tahun 2008 menunjukkan posisi daya saing Indonesia dalam persaingan global.

Tabel 1.2. Daftar Daya Saing Negara-Negara ASEAN dan Cina Berdasarkan Publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* Pada Tahun 2008

No	Negara	CGI 2008-2009		CGI 2007-2008
		Rank	Skor	Rank
1.	Singapura	5	5,53	7
2.	Malaysia	21	5,04	21
3.	Cina	30	4,70	34
4.	Thailand	34	4,6	28
5.	Brunei Darussalam	39	4,54	n/a
6.	Indonesia	55	4,25	54
7.	Vietnam	70	4,10	68
8.	Filipina	71	4,09	71
9.	Kamboja	109	3,53	110
10.	Laos	-	-	-
11.	Myanmar	-	-	-

Sumber: Kadin Indonesia 2010

Pada tahun 2008, peringkat daya saing Indonesia berdasarkan *Growth Competitiveness Index* berada di urutan 55 dari 134 negara (Tabel 1.2). Prestasi Indonesia pada 2008 tersebut relatif tidak mengalami kemajuan dibandingkan prestasi

tahun 2007 yang berada di urutan 54 dari 131 negara (Mudrajad, 2010).

Pada tahun 2010, peringkat daya saing global Indonesia meningkat sebesar 10 peringkat untuk ke-44 tahun ini, terutama karena peningkatan indikator makroekonomi dan kesehatan dan pendidikan dasar (*World Economic Forum*-WEF). Peringkat ini jika dibanding dengan sesama negara di kawasan ASEAN, Indonesia berada di posisi kelima setelah Singapura yang terletak pada posisi ketiga, Malaysia ke-26, Brunei ke-28, Thailand ke-38, sementara Vietnam peringkat 59, Filipina ke-85, dan Kamboja ke-109. Cina bahkan masih jauh meninggalkan Indonesia dengan ada di posisi ke-27 (www.antaranews.com, 9 September 2010).

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, posisi daya saing Indonesia berada pada peringkat ke-55 pada tahun 2008-2009, menurun satu tingkat disbandingkan tahun 2007-2008. Posisi ini kalah jauh dibanding dengan Cina yang berada di urutan ke-30 pada tahun 2008-2009 dan menduduki urutan ke-34 pada tahun 2007-2008. Posisi daya saing Industri Indonesia pun masih kalah bersaing dengan negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia, Thailand dan Brunei Darussalam.

Competitive Advantage diyakini suatu perusahaan akan dapat meningkatkan daya saingnya dalam menghadapi perdagangan bebas. Peringkat daya saing internasional Cina pada *World Economic Forum* (WEF) di posisi 29, dan IMD di posisi

20 serta IFC berada pada peringkat 89. Hal ini menunjukkan bahwa Cina memiliki keunggulan yang tidak dimiliki banyak negara lain, bahkan negara AS dan Eropa. Dibandingkan dengan Indonesia sendiri daya saing Cina memang mengungguli Indonesia dimana peringkat daya saing internasional Indonesia pada WEF, IMD, dan IFC masing-masing berada pada posisi 54, 42, dan 122. Hal ini menunjukkan secara jelas bahwa daya saing Indonesia cukup jauh dibanding Cina (Sri Adiningsih, Jawa Pos 18 Januari 2010).

Keunggulan produk-produk Cina dalam hal harga sudah tidak bisa dipungkiri lagi kedigdayaannya. Hal ini terbukti dengan tingkat *supply* yang tinggi di pasar *furniture* dalam negeri, dimana produk Cina telah beredar dengan harga yang sangat murah, mengurangi *profit margin* perusahaan *furniture* lokal. *Furniture* buatan Cina cukup bagus dari segi tampilan dan fungsi ditambah dengan keunikan desain yang *up to date* serta dengan harga yang relatif terjangkau akan dengan mudah menggeser dominasi *furniture* lokal. Perjanjian Perdagangan Bebas ASEAN-Cina, membuat sekitar 80 persen kode HS (***harmonized system***) untuk produk mebel dan panel kayu bea masuknya turun dari 15 persen menjadi 0 persen sejak 1 Januari 2010. Dampak langsung dari serbuan ini adalah kemungkinan kebangkrutan usaha-usaha *furniture* lokal, belum lagi *multiplier effect* dari kebangkrutan tersebut, dimana para pemasok industri *furniture* lokal akan terdampak oleh hal ini, mereka kehilangan

market yang selama ini menjadi penyerap produk-produk mereka. Para karyawan juga terancam oleh pemutusan hubungan kerja dan daya beli masyarakat otomatis akan menurun seiring dengan hilangnya pendapatan individu yang terkena PHK.

Hal-hal yang diungkapkan di atas merupakan konsekuensi logis dari ikut sertanya Indonesia sebagai anggota ASEAN yang harus membuka diri bagi produk-produk Cina. Terlepas dari semua dampak negatif yang sedang dan akan terjadi, semua elemen masyarakat harus siap menghadapi dan memandang hal ini sebagai kesempatan atau peluang dan bukan suatu ancaman. Memang ada wacana yang mengusulkan penundaan pemberlakuan atas *ASEAN–China Free Trade Agreement* (ACFTA) namun belum diketahui apakah hal ini bisa dilakukan dan kapan realisasinya? Kembali pada tujuan dasar dari ACFTA, dimana logikanya harus membawa keuntungan bagi semua pihak yang terlibat namun dengan syarat bahwa daya saing industri Indonesia harus berusaha ditingkatkan.

Fakta sebelumnya, daya saing industri Indonesia masih tertinggal di bawah daya saing Cina ditambah lagi kinerja pemasaran produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia secara kuantitatif menunjukkan percepatan yang jauh lebih progresif dibanding dengan kinerja pemasaran produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina, kondisi ini memberikan indikasi bahwa keunggulan bersaing menjadi salah satu faktor kunci bagi pencapaian kinerja pemasaran

perusahaan-perusahaan *furniture* di era pasar bebas ASEAN-China saat ini.

Keunggulan bersaing dimaksudkan sebagai keunggulan yang melebihi para kompetitor, diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding dengan yang dilakukan oleh para kompetitor (Kotler dan Armstrong, 2008). Keunggulan bersaing dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada kompetitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 1997).

Keunggulan bersaing merupakan konsep dasar tentang persaingan yang awalnya diperkenalkan oleh Porter (1990) yang meliputi keunggulan dalam hal biaya produksi (*Cost Leadership*), produk yang beda atau unik dibandingkan produk pesaing (*Differentiation*) dan fokus pada segmen seta target pasar tertentu (*Focus*). *Competitive Advantage* disebut pula sebagai strategi generik yang diyakini efektif dalam memenangkan persaingan. Perusahaan-perusahaan harus meningkatkan daya saing agar dapat terus menjaga eksistensinya di era yang sangat kompetitif ini.

Kesuksesan perusahaan sebagai *essential part of economy growth achiever* sangatlah bergantung pada daya saingnya, bilamana suatu perusahaan berhasil bersaing di kancah internasional maka perusahaan tersebut layak disebut sebagai

duta negara untuk pertumbuhan dan kesejahteraan. Jadi jelas bahwa yang bersaing ialah perusahaan bukan Negara atau kalangan industrinya (Porter, 1990). Wiggins (1997) menyatakan bahwa hampir semua bentuk keunggulan bersaing baik, berarti perusahaan dapat menghasilkan beberapa pelayanan atau produk yang memiliki nilai pelanggan lebih baik dibanding yang dihasilkan oleh pesaing atau yang dapat menghasilkan layanan atau produk dengan biaya lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan, perusahaan juga harus mampu menangkap nilai yang diciptakan. Dalam rangka menciptakan dan menangkap nilai, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Tjiptono (1997) merupakan hal yang tidak mudah mendefinisikan kualitas dengan tepat. Setiap individu akan mengartikannya secara berbeda. Ada beberapa definisi sering dijumpai antara lain: kecocokan dengan persyaratan, bebas cacat atau *conformance to the customer's requirements* (kesesuaian konsumen). Beberapa contoh definisi tersebut baru mewakili salah satu sudut pandang kualitas yaitu sudut pandang hasil. Kualitas masih memiliki sudut pandang yang lain yaitu kualitas desain yang merupakan fungsi dari spesifikasi produk. Secara luas kulitas tidak hanya ditinjau dari sudut pandang hasil dan desain semata melainkan juga meliputi: proses, manusia dan lingkungan.

Menurut Ong dan Ismail (2008), dampak integrasi antara kompetensi teknologi informasi dan keunggulan bersaing yang

berkesinambungan dari perusahaan, menjelaskan bahwa sumber keunggulan bersaing melalui teknologi informasi menggunakan kerangka kerja berbasis sumber daya dan keterampilan mana jerial terhadap teknologi informasi yang berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan. Hoffman (2000) menegaskan bahwa sebuah perusahaan dikatakan memi liki keunggulan bersaing yang berkelanjutan bila menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan oleh pesaing (saat ini atau potensial) dan perusahaan-perusahaan lain tidak mampu menduplikasi manfaat dari strategi ini. Mengingat pentingnya keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja pemasaran, maka peneliti tertarik untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang dapat menstimulasi kuatnya keunggulan bersaing, sehingga dalam penelitian ini dapat diidentifikasi dua faktor penting tersebut yakni: *Relationship Learning* dan *Market Orientation*.

Relationship learning dikenalkan pertama kali oleh Selnes and Sallis pada tahun 2003 dalam jurnal pemasaran "*Promoting Relationship Learnings*", berpangkal dari pemaha man bahwa manajemen dapat mengembangkan dan memajukan kapasitas pembelajaran (*learning capabilities*) dari hubungan suplier-pelanggan sasarannya. Konsep *relationship learning* berasal dari pembelajaran organisasi, tetapi merupakan dua konsep yang berbeda. *Relationship learning* melibatkan semua jenis interaksi antara dua organisasi. Selnes dan Sallis (2003: 92)

menyatakan bahwa, "hubungan kolaboratif yang paling berhasil bila kedua belah pihak pada dasarnya berorientasi pasar." Dengan demikian tujuan *relationship learning* adalah untuk menciptakan hubungan kolaboratif yang lebih baik antara mitra. Kinerja hubungan yang terjadi dari *relationship learning* ini juga cocok untuk mengukur interaksi pembeli-penjual (Lai, Pai, Yang and Lin, 2009).

Teori *relationship learning* mengemukakan bahwa suplier dan pelanggan dapat meningkatkan aktivitas kerjasama pembelajarannya dengan fasilitas pertukaran informasi, pengem bangan media pembelajaran umum dan menyesuaikan dengan perilakunya. Selnes and Sallis (2003) mengungkapkan bahwa pembelajaran dalam hubungan suplier-pelanggan tidak dapat diwakilkan oleh organisasi lain, tetapi lebih tergantung pada pembelajaran kebijaksanaan dua pihak untuk bekerjasama dalam aktivitas pembelajaran bersama. Manajemen dapat mengenalkan *relationship learnings* menyatukan budaya kolaborasi, memfor mulasikan tujuan khusus untuk aktivitas pembelajaran bersama, dan mengembangkan kepercayaan dalam berhubungan. Namun demikian, selama kepercayaan dalam berhubungan (*relational trust*) berkembang, pembelajaran mengalami penurunan sebagai "biaya tersembunyi" dari kepercayaan. Artinya, jika kepercayaan dalam berhubungan semakin membaik, maka upaya pem belajaran menjadi menurun, karena alasan terbentuknya ikatan emosional untuk saling percaya.

Relationship learnings merupakan sebuah kebutuhan bagi tercapainya daya inovasi perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Chen, Ling and Chan (2009) menyatakan kesuksesan inovasi disebabkan oleh beberapa faktor kontekstual dan faktor lingkungan. Untuk meningkatkan kinerja inovasi, perusahaan termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan inovasinya dalam konteks perubahan teknologi dan peningkatan persaingan global. Perusahaan dapat belajar satu sama lain untuk meningkatkan stok pengetahuannya dengan *relationship learning*. Dalam konteks Cina ada yang disebut dengan Guanxi (关系) yang dapat diartikan sebagai koneksitas atau hubungan spesifik, hal ini dianggap penting untuk kepercayaan bisnis di hubungan sosial Cina. Guanxi berarti koneksi dan jaringan antara satu dan yang lain, seperti hubungan antara perusahaan dan pemasok, klien, dan pelanggan.

Relationship learning perusahaan-perusahaan *furniture* di Indonesia yang masih rendah diindikasikan mengambil peran cukup efektif dalam posisi keunggulan bersaing yang masih rendah dari industri *furniture* Indonesia dan yang masih kalah jauh dari Cina dan beberapa negara ASEAN lainnya, kemudian berdampak pada pencapaian kinerja pemasarannya yang juga sangat tertinggal dibanding dengan Cina dalam hubungan perdagangan kedua Negara. Perusahaan-perusahaan *furniture* di Indonesia tampaknya belum terbiasa mengoptimalisasikan semua

sumber daya yang memungkinkan untuk meningkatkan daya saing dengan cara menjamin relasi dengan para akademisi untuk mengembangkan produk dengan desain yang futuristik dan melakukan *survey* pasar yang memadai dengan menjalin relasi dengan lembaga *survey* profesional.

Hasil *relationship learning* produk-produk *furniture* China dengan para desainer profesional dan kemampuan mempelajari *trend* harapan konsumen terhadap produk-produk dengan desain yang futuristik, sehingga *furniture* buatan Cina cukup bagus dari segi tampilan dan fungsi ditambah dengan keunikan desain yang *up to date* serta dengan harga yang relatif terjangkau akan dengan mudah menggeser dominasi *furniture* lokal.

Keunggulan produk industri *furniture* China dari segi harga (*cost leadership*) adalah bukti dari hasil kemampuan perusahaan-perusahaan *furniture* di China menjalin *relationship learnings* dengan para pemasoknya. *Relationship learning* mela lui penciptaan pemahaman bersama mengacu pada aktivitas bersama secara terus-menerus di antara pelanggan dan suplier yang ditujukan untuk membuat pemahaman atas informasi yang berpotensi mempengaruhi perilaku. *Relationship learning* mela lui hubungan yang menciptakan memori khusus yaitu hubungan mengacu pada sebuah aktivitas bersama terus-menerus di antara pelanggan dan suplier yang diarahkan pada penggabungan

informasi yang ada pada memori khusus hubungan bersama, yang berpotensi untuk mempengaruhi perilaku (Ling-Yee, 2005).

Relationship learnings memiliki arti bahwa perusahaan harus mampu meningkatkan aktivitas belajar dengan mempermudah pertukaran informasi, mengembangkan area pembelajaran umum, dan memperbarui perilaku mereka sesuai dengan keinginan para *stakeholder*-nya (Selnes & Sallis, 2003). Pembelajaran ini berasal dari berbagai sumber yang bahkan tidak dari *stakeholder*-nya saja namun juga dapat memperoleh informasi yang diperoleh dari penelitian-penelitian dari ilmuwan dan akademisi. Dengan adanya hal ini perusahaan dapat selalu meperoleh pemahaman yang komprehensif dalam menentukan strategi apapun yang akan digunakan.

Penelitian ini berusaha mengisi *research gap* dari penelitian sebelumnya mengenai *competitive advantage* dan kaitannya dengan *relationship marketing* dan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran. Penelitian-penelitian sebelumnya memiliki konstruksi model yang memiliki *gap* dengan penelitian ini, yang ditunjukkan oleh hubungan kausalitas antar variabel dengan jumlah dan jenis variabel yang tidak selalu sama, yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa konstruksi model penelitian. sebagai berikut:

Tabel 1.2 Mapping Variabel Penelitian

Penelitian Terdahulu	Variabel			Hasil Penelitian
	Relationship Learnings	*Competitive Advantage*	*Marketing Performnace*	
Chen, Lin & Chang (2009)	√	√		*Relationship learning* berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap keunggulan kompetitif
Ling-Ye (2006)	√		√	*Relationship learning* berpengaruh positif terhadap kinerja
Soegoto (2007)		√	√	Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran
Zou, Brown dan S.Dev (2009)		√	√	*Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *marketing performance*

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat diketahui gap penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara *relationship learning* dengan *competitive advantage*. Chen, Lin & Chang (2009) menemukan pengaruh signifikan dan positif variabel *relationship learning* terhadap *competitive advantage* secara tidak langsung. Penelitian Chen, Lin & Chang (2009) tidak memasukkan variabel kinerja pemasaran.

2. Hubungan antara *relationship learning* dengan kinerja pemasaran. Ling-Ye (2006) mampu membuktikan pengaruh signifikan dan positif variabel *relationship learning* dengan kinerja pemasaran. Penelitian Ling-Ye (2006) tidak memasukkan variabel *market orientation* dan *competitive advantage*.
3. Hubungan antara *competitive advantage* dengan kinerja pemasaran. Soegoto (2007) mampu membuktikan pengaruh signifikan dan positif variabel *competitive advantage* dengan kinerja pemasaran. Penelitian Soegoto (2007) tidak memasukkan variabel *market orientation* dan *relationship learning*.
4. Hubungan antara *market orientation*, *competitive advantage* dengan kinerja pemasaran. Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan pengaruh signifikan dan positif variabel *market orientation* terhadap *competitive advantage* dan pengaruh signifikan dan positif variabel *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran. Penelitian Zou, Brown dan S.Dev (2009) tidak meneliti variabel *relationship learning*.

Berdasarkan *mapping* hasil penelitian sebelumnya tentang *learning orientation*, *competitive advantage* dan kinerja pemasaran, penelitian ini berusaha mengkonstruksi model-model dari hasil penelitian terdahulu dalam satu bentuk model simultan untuk menjawab fenomena pengaruh *relationship learning* dan *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan

furniture di pulau Jawa yang sedang menghadapi persaingan dengan produk-produk sejenis dari China.

1.2. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang menelaah tentang peran *relationship learning* dan *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan furniture di Indonesia dalam rangka menghadapi tantangan persaingan perdagangan bebas era ACFTA.

Semua indikasi-indikasi permasalahan yang teridentifikasi pada penjelasan latar belakang di atas dapat dikonstruksikan dalam beberapa pokok masalah yang akan dilakukan kajian lebih dalam lagi, yakni:

1. Apakah *relationship learning* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa?
2. Apakah *relationship learning* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa?
3. Apakah *competitive advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis:

1. Pengaruh *relationship learning* pada *competitive advantage* perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa
2. Pengaruh *market orientation* pada kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa
3. Pengaruh *competitive advantage* pada kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi manfaat bagi pengembangan pengetahuan, bahan kajian dan pertimbangan serta dapat digunakan referensi penelitian, antara lain:

1. Memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam upaya memahami pentingnya *relationship learnings* dalam membangun *competitive advantage* untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terutama bagi para pengusaha *furniture* di wilayah Jawa
2. Sebagai bahan pemikiran untuk kajian dan pertimbangan bagi institusi Pemerintahan dan Kadin dalam upaya meningkatkan daya saing industri nasional.

3. Sebagai bahan acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk dikembangkan mengikuti perkembangan yang terjadi saat itu.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Pemasaran

Mungkin asumsi filosofis yang paling mendasar dari teori pemasaran modern adalah sentralitas dari konsep pemasaran. Menurut konsep pemasaran, untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, perusahaan harus mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan lebih efektif daripada pesaingnya (Heiens & Pleshko, 2011). Qu and Ennew (2004) mengungkapkan sebagai prinsip utama ilmu pemasaran modern, konsep pemasaran merupakan sebuah filsafat bisnis, sebuah pernyataan kebijakan atau sebuah pernyataan ideal yang menjelaskan bahwa kunci bagi sukses bisnis adalah memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaing. Meski berperan sentral dalam pengembangan ilmu pemasaran modern, isu-isu

yang berkaitan dengan implementasi konsep pemasaran masih mendapat sedikit perhatian hingga diterbitkannya dua tulisan utama pada 1990 (Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990).

Sajtos (2005) menulis bahwa konsep dan studi formal pemasaran bisa dilacak kembali hingga 1800-an, pada dasar ekonomi klasik dan neo klasik, bagaimanapun, kemunculan teori pemasaran ditandai oleh adanya konsep pemasaran. Ini berlangsung pada 1950-an, ketika pendekatan fungsional muncul yang mendominasi teori pemasaran dan definisi pemasaran dalam jangka waktu lama. *American Marketing Association* mengartikan konsep pemasaran sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, penetapan harga, promosi dan penyebaran ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi tujuan individu dan organsasi (*American Marketing Association* 1985). Peran pemasaran ditekankan dalam dua cara: pertama, fungsi pemasaran dianggap sebagai fungsi perusahaan yang paling penting. Setiap perusahaan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan. Yang kedua, semua kegiatan perusahaan dirancang untuk membagi kegiatan dan proses pemasaran dari fungsi-fungsi perusahaan yang lain seperti produksi, keuangan dan SDM.

Valos dan FitzRoy (2000), mengungkapkan bahwa untuk menetapkan inisiatif-inisiatif implementasi untuk membantu kinerja pemasaran adalah dengan mengujinya bersama strategi

Porter (1990). Pertama, Strategi Diferensiasi, dengan men ciptakan produk yang unik dan beda dari produk pesaing atau dengan memperbanyak lini produk. Kedua, Strategi Kepe mimpinan Biaya, yang berusaha secara terus menerus menekan biaya produksi yang rendah. Strategi fokus Porter tidak dimasukkan karena studi ini mencoba mencakup dimensi nilai pelanggan daripada lingkup pasar/keluasan pasar, yang akan dibahas strategi fokus (Porter 1990).

2.1.1. Definisi Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya yaitu memenangkan persaingan. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah pada variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran (Tjiptono, 1997).

Tjiptono (1997) mengungkapkan bahwa strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkaitan, yakni:

1. Penentuan target pasar, yakni memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:
   a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi
   b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit

c. Pengalaman yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menganggapi peluang dan tantangan

d. Kemampuan spesifik/unik yang berasal dari kepemilikan atas sumber daya yang langka baik kemampuan, mesin ataupun SDM.

2

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memung kinkan untuk dilayani perusahaan.

2. Perencanaan produk

Perencanaan produk meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.

3. Penetapan harga

Penetapan harga menyangkut menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.

4. Sistem distribusi

Sistem distribusi menyangkut saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran

   Promosi meliputi *advertising*, *sales promotion*, *publicity*, *personal selling* dan ada tambahan 2 komponen baru ialah *Internet Marketing* serta *direct marketing*.

Perencanaan pemasaran adalah fenomena perilaku karena terdiri dari adopsi teknologi. Perencanaan pendukung pemasaran berpendapat bahwa adopsi teknologi perencanaan pemasaran menyediakan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif, rasional dan objektif, dan bahwa ini mengarah ke lebih alokasi sumber daya yang tepat dan peningkatan kinerja organisasi (Pulendran, Speed & Widing II, 2002). Adapun cara-cara yang dapat dilakukan untuk melakukan suatu pemasaran:

1. Mengidentifikasikan kebutuhan konsumen

   Menganalisa kebutuhan dan keinginan konsumen serta persepsi konsumen terhadap barang; dan jasa, baik yang dihasilkan perusahaan maupun pesaing.

2. Menentukan produk yang akan diproduksi

   Mengembangkan barang dan jasa yang hendak dipasarkan agar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

3. Menentukan harga yang sesuai

Menetapkan harga yang sesuai supaya barang dari jasa yang dipasarkan mampu bersaing yang sekaligus dapat meng hasilkan keuntungan bagi perusahaan.

4. Menentukan metode promosi

   Membuat program promosi yang dapat menciptakan dan mempertahankan bahkan menambah jumlah pelangganan.

5. Menentukan saluran distribusi

   Membuat kerjasama yang baik dengan penyalur sehingga barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan dapat selalu tersedia pada tempat dan waktu pada saat dibutuhkan pelanggan.

2.1.2. Unsur Pokok Strategi Pemasaran

Program pemasaran meliputi tindakan yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, di antaranya harga, merancang kampanye iklan yang baik, merancang program promosi yang unik, mementukan saluran distribusi, dan sebagainya. Dalam penerapannya, seringkali berbagai program pemasaran dipadukan atau dilaksanakan secara bersama-sama. Namun, kadangkala ada juga situasi di mana manajer pemasaran harus memilih program pemasaran yang 'terbaik' oleh karena keterbatasan anggaran. Dalam menentukan pilihan program pemasaran terbaik, manajer pemasaran harus terlebih dahulu menyusun dan mengkomunikasikan strategi pemasaran dengan jelas. Tiga dimensi yang berbeda pemasaran: pemasaran sebagai

budaya, pemasaran sebagai strategi, dan taktik pemasaran. "Pemasaran sebagai budaya, yang mencakup seperangkat nilai-nilai dasar dan keyakinan tentang pentingnya pusat pelanggan yang membimbing organisasi, terutama tanggung jawab korporasi dan manajer *Small Business Unit* (SBU)-level". Sebagai strategi pemasaran adalah penekanan pada tingkat *Small Business Unit* (SBU), di mana fokusnya adalah pada segmentasi pasar, *targeting*, dan *positioning* perusahaan. Sementara itu, di tingkat operasional, manajer pemasaran harus fokus pada taktik pemasaran (yaitu: produk, harga, promosi dan tempat) (Bello, 2001).

Strategi pemasaran merupakan perencanaan yang menjabarkan harapan perusahaan terhadap hasil dari program pemasarannya, juga dampaknya terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program (seperti periklanan, promosi penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasi program-program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi secara sinergistik. Mekanisme ini disebut strategi pemasaran. Umumnya peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperbesar jumlah permintaan.

Perlu juga dipahami bahwa di satu pihak, strategi pemasaran merupakan jembatan antara perusahaan dan analisa terhadap situasi persaingan. Oleh karenanya, program pemasaran harus konsisten dan mutlak didasarkan pada strategi-strategi pemasaran.

2.2. *Relationship Learning*

Pembelajaran organisasi/perusahaan dan penciptaan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif telah menjadi tema sentral dari penelitian dalam pembelajaran, strategis perusahaan, dan literatur manajemen pengetahuan. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus bergerak jauh dan mengembangkan hubungan khusus dengan mitra melalui hubungan spesifik antar perusahaan dan secara rutin berbagi pengetahuan (Chang and Gotcher, 2008).

Belajar dan bertukar pengetahuan dianggap memainkan peran penting dalam hubungan antar perusahaan. Kegiatan pembelajaran perusahaan akan membuat pengaruh positif pada hubungan antar perusahaan tertentu seperti berbagi memori. Hubungan yang selalu berkembang berarti merupakan hubungan yang lebih dinamis dan berkomitmen untuk penciptaan visi bersama. Visi bersama dari sebuah hubungan mungkin bervariasi dari waktu ke waktu tergantung pada perubahan kebutuhan dan kesempatan. Jadi tidak hanya para anggota dari suatu perusahaan saja yang perlu belajar namun semua anggota antar perusahaan

juga perlu belajar dan memahami satu sama lain. Pembelajaran antar perusahaan dapat membantu kedua perusahaan tersebut untuk menciptakan keuntungan terbesar dalam situasi ekonomi dan budaya. Oleh karena itu, hubungan dalam kemampuan belajar akan menjadi hal penting bagi perusahaan-perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif mereka (Lai *et al.*, 2009).

2.2.1. Definisi *Relationship Learning*

Ballantyne (2000; 2003) membahas hubungan pemasaran internal (*internal relationship marketing*) dan menyatakan bahwa itu adalah strategi untuk pembaharuan pengetahuan dan pembelajaran. Namun, pelanggan sebagai sumber eksternal dari hubungan pengetahuan dan pelanggan yang memberi kesempatan belajar tidak dibahas. Sebuah model pembelajaran hubungan (*relationship learning*) yang komprehensif seolah-olah tampak sebagai pembelajaran andalan dari pemasaran hubungan, pembelajaran yang terjadi antar pelanggan dan perusahaan, antara pelanggan, *front-line contact person* dan organisasi tersebut adalah "kotak hitam" . Sebuah alat untuk membuka kotak hitam disarankan dapat ditemukan dalam teori pembelajaran organisasi.

Belajar dari pengalaman orang lain telah menjadi tema yang terus-menerus dalam literatur pembelajaran organisasi. Dikatakan bahwa partisipasi aktif dari orang lain dalam proses tantangan dan dukungan diakui sebagai sumber daya yang

memungkinkan yang kuat di tingkat interpersonal dan dikembangkan menjadi pendekatan yang banyak digunakan disebut "tindakan pembelajaran" (McGill & Warner, 1989). Konsep ini menekankan nilai pembelajaran pengalaman dan manfaat yang dapat berasal dari memperoleh berbagai bentuk dukungan dari orang lain dalam bergerak di sekitar siklus belajar. Sementara ide-ide ini berasal di tingkat interpersonal jelas ada potensi untuk aplikasi mereka dalam pembelajaran antar-perusahaan (Bessant & Tsekouras, 2001).

Relationship learning adalah pemrosesan informasi untuk mengubah atau memperbaiki perilaku khusus/spesifik dalam hubungan yang potensial di masa mendatang (Chang dan Gotcher, 2008). Selnes and Sallis (2003) berpendapat bahwa *Relationship learning* yang terdiri atas tiga komponen utama yaitu pembagian informasi, penciptaan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus yang bisa dikonsepkan sebagai karakteristik hubungan itu sendiri. Pembagian informasi berarti bertukar informasi dengan partner tentang produk, kebutuhan pelanggan, dan strategi-strategi dan seterusnya. Penciptaan pengertian bersama mengacu pada pembentukan kelompok bersama untuk memecahkan masalah dengan cara berintaraksi satu sama lain. Hubungan yang menciptakan memori khusus akan memperbarui hubungan dan memadukan memorinya sebagai aktivitas pembelajaran tingkat tinggi.

Definisi di atas, sekaligus memberikan gambaran sederhana tentang perbedaan *relationship learning* dengan *collaborative relationship*. Kedua strategi ini (*relationship learning* dan *collaborative relationship*) lebih dekat dengan *relationship marketing* dibanding *marketing relationships*. Namun, sebagaimana perbedaan antara *relationship marketing* dengan *marketing relationships*, maka *relationship learning* dan *collaborative relationship* memiliki kekhasannya sendiri. *Relationship learning* berdasarkan definisinya lebih fokus pada proses pembagian informasi yang dilanjutkan dengan menciptakan pemahaman bersama dan membangun memori khusus hubungan, sehingga mampu mengubah perilaku sedangkan *collaborative relationship* menyangkut pada semua hubungan kerjasama dalam pengertian *relationship marketing*.

Relationship marketing menurut Chan (2003) *relation ship marketing* merupakan pengenalan pada setiap pelanggan secara lebih dekat dengan menciptakan komunikasi dua arah dengan mengelola hubungan yang saling menguntungkan. Pemahaman ini menegaskan posisi *relationship learning* ter hadap *relationship marketing*. *Relationship learning* terlihat lebih spesifik membangun hubungan antara perusahaan dengan pelangganya melalui pendekatan kesadaran untuk berbagi informasi. Namun demikian, *relationship learning* tidak hanya membahas hubungan perusahaan dan pelanggannya, namun juga melihat bentuk hubungan yang saling menguntungkan dengan

pemasok, distributor dan ahli. Pemahaman tentang perbandingan *relationship learning* dengan *collaborative relationship* tersebut, dapat dikonstruksi dari definisi *relationship learning* dan pan dangan seorang professor *marketing* dan asistennya, Sheth dan Parvatiyar (1998) yang menyatakan bahwa tentu saja hubungan pemasaran (*marketing relationships*) telah ada dan telah menjadi topik diskusi untuk waktu yang lama. Tapi apa yang membe dakannya dari pemasaran berbasis hubungan (*relationships marketing*) adalah sifat dan kekhususan. Hubungan pemasaran (*marketing relationships*) dapat mengambil bentuk apapun, termasuk hubungan permusuhan, hubungan persaingan, hubungan afiliasi, hubungan independen atau tergantung, dan lain-lain. Namun, pemasaran berbasis hubungan (*relationships marketing*) tidak peduli dengan semua aspek hubungan pemasaran (*marketing relationships*). Tema inti dari semua perspektif pemasaran berbasis hubungan (*relationships marketing*) dan definisinya adalah fokusnya pada hubungan kerjasama dan kolaborasi (*collaborative relationship*) antara perusahaan dan pelanggan, dan/atau aktor pemasaran lainnya.

Relationship learning melibatkan semua jenis interaksi di antara dua perusahaan (misalnya nilai, informasi, bahasa dan seterusnya) sebelum dua partner berbagi memori bersama. Ini merupakan kemampuan khusus dalam pengembangan hubungan dan menekankan pandangan pembelajaran interaktif antar partner. Ini juga merupakan hal penting untuk menghasilkan

keuntungan yang berbeda. Sehingga ada masukan signifikan untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran yang berkaitan dengan wilayah hubungan bagi pelanggan dan suplier.

Relationship learning merupakan sebuah aktivitas bersama di antara suplier dan pelanggan di mana kedua pihak berbagi informasi, yang kemudian secara bersama-sama ditafsirkan dan dipadukan ke dalam memori spesifik hubungan yang mengubah perilaku spesifik hubungan yang potensial. Ini merupakan sebuah proses untuk meningkatkan perilaku di masa mendatang dalam sebuah hubungan, atau sebuah aktivitas kerjasama di mana dua perusahaan akan lebih mampu menciptakan nilai lebih jika bekerjasama daripada jika dilakukan secara individu. Ini merupakan gagasan multidimensional dengan beberapa hal penting, termasuk pertukaran informasi, pembuatan pemahaman bersama, dan integrasi pengetahuan. Konseptualisasi ini konsisten dengan pandangan interaksi tentang *relationship building* (Selnes and Sallis, 2003).

2.2.2. Dimensi *Relationship Learning*

Relationship learning mengacu pada tingkat dan derajat berbagi informasi, membuat rasa bersama, serta pengetahuan mengintegrasikan ke dalam memori perusahaan. Ini proses belajar dalam perusahaan mirip dengan apa yang dimaksud dengan pembelajaran tindakan (*action learning*). Menerapkan pembelajaran tindakan (*action learning*) dalam konteks

hubungan pembeli-pemasok, pemasok dalam kemitraan memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui proses manajemen pengetahuan dan penciptaan. Melalui keterlibatan mereka dalam operasi kerjasama tersebut, perusahaan dapat belajar dari pelanggan dan meningkatkan pengetahuan baru (Wu, Chang & Wu, 2006). Dengan mengikuti konseptualisasi *Relationship learning* yang dikembangkan Selnes dan Sallis (2003), maka proses pembelajaran yang berbeda bisa terjadi, *Relationship learning* melalui pembagian informasi,menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus akan memberikan nilai lebih untuk perusahaan. *Relationship learning* melalui pembagian informasi mengacu pada aktivitas bersama antara pelanggan dan suplier yang diarahkan pada pembagian informasi yang berpotensi mempengaruhi perilaku (Ling Ye, 2005).

1. Pembagian Informasi

   Pembagian informasi sebagai unsur utama hubungan kerja. Dua perusahaan harus bertukar informasi untuk mengkoordinasikan dan merencanakan hubungan kerja dan mencapai efisiensi operasional (Anderson and Narus, 1990). Harapan mendapatkan semua informasi secara terus-menerus memungkinkan para perusahaan beserta partner menangani proses-proses internal dan kondisi pasar eksternal dengan lebih baik (Heide and John, 1992).

Norma relasional dari pertukaran informasi ini mempercepat terbentuknya kepercayaan dalam rekanan antar organisasi. Rice (1992) menyebutkan pentingnya pertukaran informasi di antara suplier yang berpameran dan pelanggan sebagai pengunjung. Seminar dan ceramah yang disusun oleh sebuah perusahaan pada *trade show* memiliki dua fungsi: sebagai sebuah forum untuk pertukaran informasi di antara para pemasar industri dan para pembeli industri; dan sebagai kendaraan untuk presentasi informasi produk yang ditujukan pada kelompok target tertentu.

2. Menciptakan Kesepahaman

Relationship learning melalui penciptaan pemahaman bersama mengacu pada aktivitas pembelajaran bersama secara terus-menerus di antara pelanggan dan suplier yang ditujukan untuk membuat pemahaman atas informasi yang berpotensi mempengaruhi perilaku. Interpretasi bersama di antara para anggota dapat mempercepat terbentuknya asumsi yang sama, model mental atau peta kognitif tentang hubungannya dalam lingkungan jaringan. Tantangannya adalah untuk menemukan mekanisme struktural yang tepat yang membantu pembelajaran lintas perusahaan karena perusahaan melakukan banyak cara untuk mendapatkan pemahaman tentang informasi yang sama (Selnes & Sallis, 2003). Seperti untuk *trade show*, para peserta pameran dan pengunjung bisa menggunakan pertemuan tatap muka

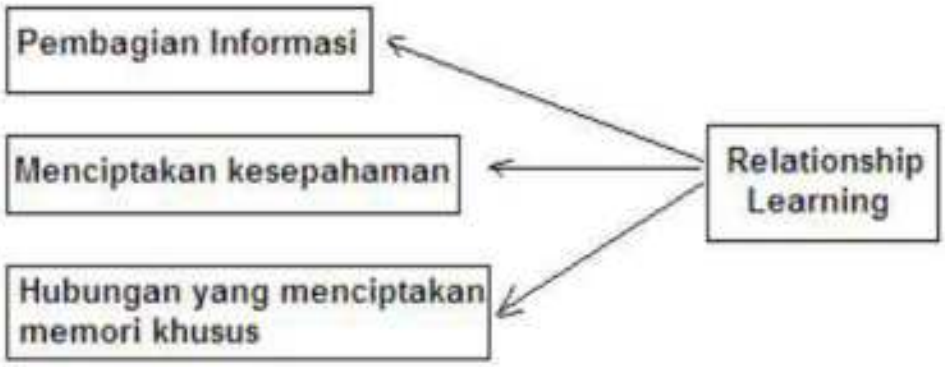
tersebut untuk membangun sebuah pemahaman yang lebih umum antara satu sama lain hingga memiliki pemahaman bersama tentang isu-isu operasional (Selnes & Sallis, 2003).

Untuk hubungan yang tercipta di antara para suplier dalam sebuah pameran dengan para pelanggan yang datang, pihak-pihak tersebut bisa menyusun tim kerja bersama untuk membantu pembelajaran antar perusahaan dengan berbagi tujuan dan keyakinan, membangun kesepakatan untuk perubahan dan mempercepat proses perubahan. Menurut Jones, Chonko, and Roberts (2003), pertemuan-pertemuan bersama dengan para anggota aliansi penjualan strategis (seperti suplier dan distribusi pada *trade show*) mempercepat terbetuknya penciptaan pengetahuan yang berorientasi pada rekanan dan memungkinkan para anggota untuk belajar bersama, serta pada saat yang sama, menggabungkan kapabilitas-kapabilitas beberapa perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada di pasar.

3. Hubungan yang menciptakan memori khusus

Relationship learning melalui pengembangan memori spesifik-hubungan mengacu pada sebuah aktivitas bersama secara terus-menerus di antara pelanggan,suplier yang diarahkan pada keselarasan informasi yang diperoleh ke dalam memori spesifik hubungan bersama yang memiliki

potensi untuk mempengaruhi perilaku. Sejalan dengan konsep memori perusahaan, memori hubungan ini bisa dibuktikan dalam bentuk-bentuk fisik seperti dokumen-dokumen kontrak kerja, database yang tersimpan dalam komputer dan pemrograman yang dianggap sebagai "modal fisik".



Gambar 2.2

Indikator *Relationship learning*
Sumber: Ling Ye (2005)

Aspek memori hubungan adalah aspek yang bersifat eksternal bagi perusahaan (Selnes & Sallis, 2003) dan merupakan penyimpan memori-memori khusus. Akibatnya, memori hubungan bisa dibuktikan sebagai posisi ikatan dan jaringan antar perusahaan yang dianggap sebagai "modal sosial." (Lukas et al., 1996). Berkaitan dengan *trade show*, memori hubungan bisa dimanifestasikan dalam kontrak terbaru dan juga posisi

jaringan pribadi yang diperbarui. Para peserta pameran dan pengunjung bisa melakukan komunikasi pada kesempatan ini untuk memperbarui informasi bisnis secara terus menerus dan pemecahan masalah dengan para rekan bisnisnya. Para peserta pameran dan pengunjung bisa juga menggunakan kesempatan-kesempatan *trade show* untuk menghubungi teman-teman dekat dan asosiasi (jaringan) dan mencari bantuan dari para perantara tersebut dalam menemukan pelanggan baru hingga pada akhirnya memenangkan kontrak baru. Memori hubungan adalah pembelajaran yang muncul dari aliansi penjualan strategis yang bisa dilihat sebagai referensi di masa mendatang (Jones et al., 2003).

Penyebaran memori hubungan, menjadi sesuatu yang dapat memberikan kontribusi dalam upaya salesman mendapati mudah untuk mencari citra terhadap produk perusahaannya. Chadee and Zhang (2000) menyarankan bahwa para eksportir asing membangun "guanxi" di China dan memori hubungan tersebut membantu negosiasi bisnis, problem solving, pencarian partner, dan aktivitas lanjutan yang kemudian meningkatkan kinerja ekspor.

2.3. *Competitive Advantage*

43

Dalam beberapa tahun terakhir konsep keunggulan kompetitif telah menjadi fokus dalam diskusi tentang strategi

bisnis. Laporan tentang keunggulan kompetitif melimpah, tetapi definisi yang tepat yang sulit dipahami. Dalam meninjau penggunaan istilah keunggulan kompetitif dalam literatur strategi, tema umum adalah penciptaan nilai. Namun, tidak ada kesepakatan banyak nilai, kepada siapa, dan kapan (Rumelt, 2003). Hasil yang penting dari strategi kompetitif adalah pencapaian keunggulan kompetitif. Baru-baru ini, telah ada pengakuan yang berkembang bahwa kelebihan tersebut dapat berada dalam batas-batas dari suatu perusahaan melalui hubungan dengan organisasi luar (Jap, 2000). Suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengubah kekuatan kompetitif. Sebagai contoh, perusahaan membentuk hambatan untuk mencegah pendatang baru dari masuk ke suatu industri dengan mengembangkan sumber daya yang unik atau padat modal bahwa perusahaan baru tidak dapat dengan mudah menduplikasi. Perusahaan juga meningkatkan daya tawar atas pelanggan dan pemasok dengan meningkatkan biaya perpindahan (swiching cost) pelanggan mereka dan mengurangi biaya mereka sendiri untuk beralih pemasok. Lima model kekuatan kompetitif menyediakan dasar yang solid untuk mengembangkan strategi bisnis yang menghasilkan peluang strategis (Shin, 2002).

Sumber daya perusahaan dan kemampuan yang berharga adalah suatu pertimbangan penting pertama dalam memahami sumber-sumber internal keunggulan kompetitif. Namun, jika sumber daya dan kemampuan tertentu dikendalikan oleh berbagai

perusahaan yang bersaing, maka bahwa sumber daya tidak mungkin untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi salah satu dari mereka. Sebaliknya, berharga tetapi umum (yaitu, tidak jarang) sumber daya dan kemampuan merupakan sumber paritas kompetitif (Barney, 1995). Perusahaan yang gagal menerje mahkan secara efisien dan efektif sumber daya mereka dan kemampuan ke dalam proses bisnis tidak dapat mengharapkan untuk mewujudkan potensi keunggulan kompetitif sumber daya tersebut. Sementara sumber daya tersebut dapat mempertahankan potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif untuk beberapa periode waktu, bahwa potensi dapat direalisasikan hanya jika digunakan dalam proses bisnis, untuk itu adalah melalui proses bisnis bahwa sumber daya perusahaan dan kemampuan bisa terkena ke pasar, di mana mereka nilai dapat dikenali. Dalam jangka panjang, kegagalan untuk mengeks ploitasi sumber daya dan kemampuan melalui proses bisnis dapat mengakibatkan kerusakan kemampuan mereka untuk menghasil kan keunggulan kompetitif. Di sisi lain, dalam rangka pemanfaatan sumber daya arus melalui proses bisnis, sumber daya baru yang dapat dikembangkan dan disempurnakan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan sumber baru keuntungan kompetitif (Ray, Gautam; Barney, Jay B. & Muhanna, Waleed A., 2004).

2.3.1. Definisi *Competitive Advantage*

Keunggulan kompetitif menurut Kotler dan Armstrong (2008), *competitive advantage is an advantage over competitors gained by offering consumers greather value than competitors do.* Keunggulan kompetitif dimaksudkan sebagai keunggulan yang melebihi para pesaing, yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding dengan yang dilakukan oleh pesaingnya. Keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *value* yang lebih baik dibanding pesaing dengan harga yang sama atau menciptakan *value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 2006). Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan sumber daya internal perusahaan untuk mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing. Demikian pula, keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan keunggulan kompetitif bahwa persaingan tidak dapat menyalin atau mensimulasikan (Eli, Galily & Israeli, 2008). *Competitive strategy is the search for a favourable competitive position dalam an industry. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry competition* (Hooley, Piercy dan Nicoulaud, 2008). Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan

ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri.

Hansen dan Mowen (1997), mengungkapkan bahwa *customer value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen dengan sesuatu yang telah dikorbankan oleh konsumen. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dibandingkan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya *gap* kemampuan yang lebih baik dan gap tersebut dapat dipertahankan.

Strategi juga dapat didefinisikan dalam beberapa tingkatan, yaitu:

1. *Corporate strategy*, yang berkaitan dengan alokasi sumber daya di antara berbagai bisnis yang ada dalam perusahaan.
2. *Business Strategy*, yang terdapat pada tingkatan bisnis tertentu, yang khususnya berkaitan dengan posisi persaingan.
3. *Functional strategy*, yang terbatas pada tindakan-tindakan fungsi/divisi tertentu dalam suatu bisnis (misalnya; fungsi/divisi pemasaran, personalia, keuangan dan lainnya).

2.3.2. Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *value* yang lebih baik daripada pesaing dengan harga yang sama atau

menciptakan *value* yang sama dengan pesaing, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 2006). *Customer will see competitive advantage as customer advantages, giving the company an edge over its competitors* (Kotler dan Armstrong, 2008). Konsumen akan melihat keunggulan kompetitif sebagai keunggulan bagi konsumen, dan menganggap perusahaan berada di atas level pesaingnya.

Hasil efektif pengelolaan sumber daya manusia adalah kemampuan yang meningkat untuk menarik dan mempertahan kan karyawan yang termotivasi untuk bekerja, dan hasil memiliki karyawan yang termotivasi secara tepat untuk melakukan lebih banyak pekerjaan, termasuk profitabilitas yang lebih besar, turnover karyawan yang rendah, kualitas produk tinggi, biaya produksi yang lebih rendah, dan penerimaan yang lebih cepat dan implementasi strategi perusahaan. Hasil ini, terutama jika digabungkan dengan pesaing yang tidak memiliki orang yang termotivasi secara tepat untuk bekerja, dapat membuat sejumlah keunggulan kompetitif melalui praktik manajemen sumber daya manusia (Schuler & MacMillan, 1984). Tahapan dalam mencip takan keuanggulan kompetitif adalah dengan melakukan:

1. Analisis pesaing

   Proses analisis kompetitor ini meliputi: Identifikasi pesaing, penilaian pesaing dan pemilihan pesaing utama.

   a. Identifikasi pesaing

Pada dasarnya, identifikasi pesaing adalah tugas yang terlihat sederhana. Pada tingkat yang terdekat, sebuah perusahaan dapat mendefinisikan para pesaingnya sebagai perusahaan-perusahaan yang lain, yang menawarkan produk-produk yang serupa atau menawarkan layanan pada konsumen yang sama dengan harga relatif tidak berbeda. Tetapi perusahaan, nyatanya menghadapi rentang persaingan yang lebih luas dari pesaing. Perusahaan bahkan mungkin mengidentifikasi semua perusahaan sebagai pesaingnya.

b. Penilaian pesaing

Untuk memiliki penilaian terhadap pesaing-pesaing utama, maka harus diketahui:

1). Tujuan pesaing

2). Identifikasi strategi pesaing

3). Memperkirakan reaksi pesaing

c. Pemilihan pesaing utama

Perusahaan tentunya memiliki sebagian besar pesaing-pesaing utamanya yang terpilih melalui keputusan utama pada target konsumen, saluran distribusi, dan strategi bauran pemasaran. Manajemen saatnya harus memutus kan yang mana pesaing yang memaksa perusahaan bersaing ketat. Adapun tahapan yang dapata dilakukan adalah:

1). Mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing

2). Mengenali pesaing baik dari dekat atau jauh.

2. Pengembangan strategi pemasaran kompetitif

Pengembangan strategi pemasaran kompetitif menyangkut mengenali posisi kekuatan dari perusahaan berhadapan dengan para pesaingnya sehingga dapat memberinya keung gulan kompetitif terbesar yang memungkinkan.

Ketika telah memiliki pesaing utama yang teridenti fikasi dan terevaluasi, perusahaan saatnya harus membuat strategi pemasaran kompetitif secara garis besar, yang dengannya dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui nilai pelanggan superior. Pemasaran kompetitif secara garis besar yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah:

a. Pendekatan strategi pemasaran

69

Tidak ada strategi yang terbaik untuk semua perusahaan. Masing-masing perusahaan harus menunjukkan bahwa membuat apa yang diberikan sangat masuk akal, posisinya di industri dan tujuannya, peluangnya, dan sumber dayanya. Bahkan dalam perusahaan, perbedaan strategi mungkin dibutuhkan untuk bisnis dan produk-produk yang berbeda.

Faktanya, pendekatan strategi pemasaran dan penerapannya seringkali melalui tiga tahapan berikut:

1). Pemasaran entrepreneur

Kebanyakan dari perusahaan dimulai secara individual yang hidup dengan kecerdasannya.

Perusahaan tersebut memvisualisasikan peluang, membangun strategi yang fleksibel dan mengetuk setiap pintu rumah untuk mendapatkan perhatian.

2). Pemasaran terformulasi

Sebagaimana perusahaan kecil memperoleh kesuk sesan, perusahaan tersebut pasti bergerak maju dengan banyak strategi terformulasi. Perusahaan tersebut mengembangkan strategi pemasaran formal dan terus menggunakannya.

3). Pemasaran Intrepreneur

Banyak perusahaan mapan dan besar mulai merasakan hambatan dengan pemasaran terfor mulasi, karena miskin jumlah iklan, laporan penelitian tinjauan pasar dan mencoba untuk membenarnya strategi kompetitif dan programnya. Perusahaan-perusahaan ini kadangkala kehilangan kreativitas pemasaran dan gairah untuk memulai.

b. Strategi kompetitif dasar

Untuk menghadapi kekuatan persaingan, Porter (dalam Kotler, 2008) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi *generic* yang merupakan cara mendasar bagi perusahan untuk mencapai profita bilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage.* Strategi *generic* terdiri dari 3 macam yaitu:

80

1). Strategi kepemimpinan biaya: mencapai kepe mimpinan biaya dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.

4

Dengan konsep ini, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup pencapaian skala ekonomis, keunggulan teknologi, akses yang baik akan bahan mentah, dan faktor-faktor lainnya. Status produsen berbiaya rendah melibatkan lebih dari sekedar menuruni kurva belajar. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeks ploitasi semua sumber keunggulan biaya.

Seandainya perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan tadi dapat menguasai harga pada rata-rata industri. Dengan harga yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing-pesaingnya, posisi berbiaya rendah dari pemimpin biaya rendah diwujudkan dalam keuntungan yang lebih tinggi. akan tetapi, pemimpin biaya tidak dapat

mengabaikan basis diferensiasi. Jika produknya tidak dirasakan sebanding atau dapat diterima oleh pembeli, pemimpin biaya akan terpaksa memotong harga jauh di bawah harga pesaing untuk mendapatkan penjualan dan hal ini mungkin akan menghapus keuntungan.

2). Strategi Diferensiasi, adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya; citra merek (*brand Image*), teknologi, karakteristik khusus/unik, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.

3). Strategi Fokus, adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

Strategi ini sangat berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Panganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam suatu industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengabaikan segmen yang lain. Dengan

mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

c. Posisi Persaingan

Perusahaan yang berkompetisi di dalam pasar target tertentu adalah berbeda antara tujuan dan sumber dayanya. Beberapa diantaranya adalah perusahaan besar dan sebagian yang lain perusahaan kecil. Beberapa memiliki banyak sumber daya dan beberapa yang lain terbatas dengan dana, beberapa matang dan mapan dan beberapa yang lain masih baru dan belum perpengalaman. Beberapa berusaha keras memperbesar *market share* secara cepat, beberapa yang lain bertujuan untuk memperoleh profit jangka panjang. Sehingga beberapa perusahaan menempati posisi kompetitif yang berbeda di dalam pasar tersebut antara lain:

1. Pemimpin Pasar
2. Penantang Pasar
3. Pengikut Pasar
4. Pengisi celah pasar

Dasar fundamental sukses jangka panjang suatu perusahaan adalah prestasi dan pemeliharaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hoffman, 2000). Upaya untuk

menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), maka usaha yang dapat dilakukan adalah:

1. Menggunakan sumber daya organisasi

   Banyak organisasi memiliki daftar panjang dari sumber dayanya, tetapi sedikit saja yang dapat berguna untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Setidaknya, berdasarkan pandangan penelitian berbasis sumber daya dari perusahaan, menyarankan bahwa ada 3 karakteristik utama dari sumber daya, yakni:

   a. Kontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan

      Pertimbangan utamanya dari nilai berbagai sumberdaya pada perusahaan dalam menjawab pertanyaan yaitu apakah sum ber daya berkontribusi terhadap penciptaan nilai pelanggan? penciptaan nilai mungkin langsung berkontribusi misalnya seperti melalui pemanfaatan teknologi tinggi, pelayanan yang lebih baik, diferensiasi merek yang tepat dan ketersediaan sumber daya lainnya. Kemungkinan adanya sumber daya yang lain perlu digali karena dapat saja hal ini memiliki dampak tidak langsung pada nilai pelanggan.

   b. Keunikan

      Sumber daya yang benar-benar dapat memberikan kontribusi bagi nilai pelanggan harus memiliki keunikan. Beberapa sumberdaya yang digunakan untuk outlet

distribusi, mungkin dapat membedakan antara perusa haan dengan pesaing.

c. Sulit ditiru

Sumber daya yang unik pada sebuah perusahaan menjauhkan dari risiko dalam jangka panjang untuk ditiru atau digantikan oleh pesaing.

2. Keunggulan kompetitif

Potter (1980) dalam Hooley, Piercy dan Nicoulaud (2008) menjelaskan adanya dua hal utama untuk menciptakan sebuah keunggulan kompetitif, yakni kepemimpinan harga dan diferensiasi. Masing-masing aktivitas pada dua hal ini, dapat digunakan untuk menciptakan nilai langsung terhadap produk atau layanan.

3. Pencapaian kepemimpinan biaya

Masih menurut Potter (1980) dalam Hooley, Piercy dan Nicoulaud (2008) ada beberapa faktor utama yang berdampak pada biaya perusahaan, yakni:

a. Pertimbangan ekonomi

Pertimbangan ekonomi adalah pengendali biaya yang paling efektif di banyak industri. Kendali pertimbangan ekonomi yaitu dengan melakukan sesuatu secara lebih efisien misalnya dengan memperbesar volume produksi. Sebagai tambahan, perusahaan harus mampu mencari bahan baku dengan kualitas yang lebih baik agar menekan biaya gagal proses atau dapat pula menemukan

pemasok dengan harga lebih murah namun kualitasnya sama dengan pemasok lain.

b. Efek pengalaman dan pembelajaran

Lebih jauh pengurangan biaya dapat dicapai melalui pengalaman dan pembelajaran. Belajar sangat membantu dalam peningkatan efisiensi dan hal ini dapat dilihat dari perbandingan kinerja karyawan saat ini dengan kinerja pada masa-masa sebelumnya. Dengan pengalaman berproduksi yang cukup lama maka karyawan semakin terampil sehingga kegagalan dalan penciptaan produk menjadi lebih rendah.

c. Pemanfaatan kapasitas secara maksimal

Pemanfaatan kapasitas diketahui mempunyai dampak utama pada biaya unit. Studi PIMS (Buzzell dan Gale, 1987) telah menunjukkan hubungan positif antara pemanfaatan dan tingkat pengembalian investasi (ROI). Dengan pemanfaatan kapasitas yang baik akan menekan *idle resources* dimana hal ini akan mendatangkan pendapatan lebih bagi perusahaan.

d. Pemilihan kebijakan

Pemilihan kebijakan merupakan hal utama dari diferensiasi juga memiliki implikasi biaya. Keputusan dari lini produk, tingkat kualitas, layanan, *features*, fasilitas kredit, dan lain-lain, semua ini berdampak pada biaya.

e. Faktor lokasi

Lokasi dapat juga digunakan sebagai pengendali biaya yang salah satunya ialah letak geografis, hal ini dapat berguna untuk mendapatkan keuntungan dari biaya produksi dan distribusi yang lebih rendah.

4. Pencapaian diferensiasi

Kebanyakan dari faktor di atas adalah penentu biaya yang dapat juga digunakan sebagai penentu keunikan, jika perusahaan mencari perbedaan dengan para pesaingnya. Diferensiasi dapat menjangkau pada beberapa bagian, yakni:

a. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk adalah mencoba untuk meningkatkan nilai dari produk atau layanan kepada pelanggan secara beda dari pesaing. Levit (1986) mengungkapkan bahwa produk dan layanan dapat dilihat pada sedikitnya empat tingkatan utama. Tingkatan tersebut adalah produk inti, produk yang diharapkan, produk tambahan dan produk potensial.

b. Diferensiasi distribusi

Diferensiasi distribusi bisa didapatkan dari menggunakan outlet yang berbeda, memiliki jaringan yang berbeda, atau berbeda jangkauan pasarnya.

c. Diferensiasi harga

Harga yang lebih rendah sebagai bagian dari diferensiasi dapat menjadi dasar sukses bagi perusahaan jika

perusahaan dapat menciptakan produk dengan harga yang lebih rendah namun dengan kualitas yang sama dengan produk pesaing atau dapat pula dengan memberikan tenggang waktu pembayaran yang lebih longgar terhadap para distributornya. Tanpa keunggulan biaya, memulai perang harga dapat mendatangkan malapetaka bagi perusahaan.

d. Diferensiasi promosi

Diferensiasi promosi yang melibatkan penggunaan tipe yang berbeda dari promosi misalnya, komunikasi lebih luas digabungkan dengan menggunakan pengiklanan, *pubic relations*, surat langsung, penjualan personal dan lain-lain, promosi dengan intensitas yang berbeda misalnya promosi yang diadakan secara parsial dari produk-produk perusahaan atau secara bersamaan dimana semua produk perusahaan berpromosi sebagai satu kesatuan merek atau dapat dapat pula perusahaan berpromosi dengan konten yang berbeda misalnya, dengan pesan periklanan yang berbeda secara jelas dari promosi yang digunakan oleh para pesaing.

e. Diferensiasi merek

Jenis diferensiasi ini biasanya dibuat dengan menciptakan dunia pengalaman tertentu terhadap sebuah merek. Diferensiasi berdasar aspek-aspek imaterial ini lebih sulit ditiru pesaing. Pelanggan akan merasa lebih terlibat pada

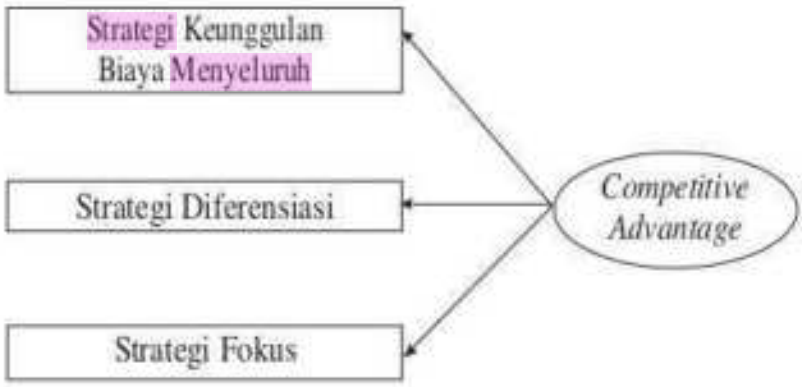
asosiasi-asosiasi dunia pengalaman merek dibanding pada asosiasi yang terkait dengan produk itu sendiri. Jadi, diferensiasi material atau imaterial bisa menjadi basis untuk memberi nilai-tambah sebuah merek.

Secara umum, perusahaan dikatakan memiliki keung gulan kompetitif yang berkelanjutan bila menerapkan strategi tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh banyak perusahaan yang bersaing dan ke mana perusahaan-perusahaan lain menghadapi kerugian yang signifikan dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan strategi ini (Mata, Fuerst & Barney, 1995).

2.3.3. Dimensi *Competitive Advantage*

Tiga cara tradisional untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (kemampuan keuangan, strategis, dan teknologi), telah dieksplorasi dengan baik dalam perencanaan strategis dan keunggulan kompetitif (Ulrich & Lake, 1991). Untuk meng hadapi tekanan persaingan, Porter (1980, hal. 35) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama *generic strategy* yang merupakan hal mendasar bagi perusahan untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi *generic* terdiri dari 3 macam yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya, yaitu mengintegrasikan seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.
2. Strategi Diferensiasi adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dimana perusahaan menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang berbeda dari para pesaingnya. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacama-macam bentuknya citra rancangan atau merek (*brand Image*), teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.
3. Strategi Fokus, adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.



Gambar 2.3

Indikator *Competitive Advantage*
Sumber: Porter (1980)

Perencanaan keputusan strategi pemasaran didukung oleh analisa SWOT (*strength, weakness*, oppor tunity, *threat*) yaitu membandingkan kondisi lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dengan tujuan untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri.

2.4. Kinerja Pemasaran

Sajtos (2005) mengungkapkan bahwa marketing telah dianalisa secara luas dari sudut pandang fungsional baik dalam studi riset internasional, yang berkonsentrasi pada relevansi aktivitas pemasaran dengan menggarisbawahi peran riset pemasaran, pengembangan produk, penetapan harga, distribusi, manajemen komunikasi dan pemasaran. Peningkatan peran pemasaran telah ditunjukkan dalam studi-studi riset tentang kinerja finansial, produktivitas dan aktivitas pemasaran. Riset menyatakan bahwa marketing merupakan fungsi korporat utama seperti pengembangan teknik dan penjualan. Pendekatan fungsional secara radikal berubah pada 1980an. Peran pemasaran meningkat secara signifikan di dalam perusahaan daripada fungsi jasa yang sekarang menjadi fungi strategis dan mulai mengatur pembuatan keputusan perusahaan. Dari sebuah pemasaran pendekatan fungsional yang ditransformasikan ke sebuah konsep tentang bagaimana memimpin perusahaan.

Pada awalnya perkembangan konseptual kinerja pemasaran menonjol pada 1960an. Sejak itu banyak studi konseptual dan empiris menguji konsep ini. Sejarah kinerja menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont dan Shaw, 2003).

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian semakin berfokus pada kinerja pemasaran di negara-negara sub Sahara Afrika. Badan bukti empiris menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kinerja dari beberapa aktivitas pemasaran di antara perusahaan domestik dan asing. Tumbuhnya minat akademik dan praktisi dalam ekonomi tersebut bisa ditujukan pada dua faktor: yaitu, perubahan-perubahan dan peluang-peluang pasar yang diciptakan IMF, SAP di banyak pasar berkembang; dan keterlibatan organisasi baru di praktek pemasaran di negara-negara tersebut (Keskin, Erdil and Erdil, 2003).

2.4.1. Definisi Kinerja Pemasaran

Kinerja diartikan sebagai hasil akhir aktivitas. Pada satu level, ini bisa sesederhana definisinya meski pada level lain ukuran kinerja umum cukup rumit. Pengukuran kinerja bisnis baru-baru ini mendapatkan investigasi aktif dari para praktisi dan akademisi, selama laporan dan artikel baru tentang topik ini

muncul pada satu setiap lima jam setiap hari kerja sejak 1994, dengan pencarian di mesin pencari mencapai 70 referensi (Pont dan Shaw, 2003).

Kinerja utama yang ditujukan pada pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti hasil-hasil dalam hal biaya dan *turnover* yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distribusi (Morgan *et al*., 2002; Lamberti, Giuliano Noci, 2010). Clark (1999) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont and Shaw, 2003). Sistem pengukuran kinerja pemasaran adalah bagian dari kinerja korporat yaitu mengukur kinerja yang dipengaruhi oleh pemasaran (Morgan *et al*., 2002; Lamberti dan Noci, 2010).

2.4.2. Tipologi Kinerja Pemasaran yang Diukur

Literatur pemasaran menyarankan beberapa tipologi kinerja pemasaran yang berbeda. Biaya terhadap aktivitas-aktivitas yang timbul pada departemen pemasaran dianggap sebagai biaya *discretionary* (Lau 1999), kinerja utama yang ditujukan pada pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi,

seperti biaya dan turnover yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distirbusi (Morgan *et al*., 2002; Lamberti dan Noci, 2010).

Pernyebaran paradigma pemasaran yang menekankan pada perlunya keterlibatan pelanggan ke dalam proses-proses pemasaran perusahaan dan mencatat hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya mendorong pada afirmasi dalam lingkup aktivitas-aktivitas pemasaran, dengan sebuah pengung kapan berupa kinerja integrasi pelanggan, yaitu kemampuan mendapatkan dan mempertahankan para pelanggan yang profitabel (Srivastava *et al*., 1998), yang diukur melalui nilai yang diperoleh pelanggan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan dan hal lain yang disarankan oleh para penulis dalam konteks hubungan pemasaran (Lamberti dan Noci, 2010).

Pandangan penting lainnya ialah hubungan antara manajemen rantai suplai dan pemasaran (Lambert and Cooper, 2000), yang menegaskan bahwa pemasaran dapat juga bertanggungjawab untuk kinerja yang terintegrasi dari rantai suplai, yaitu kemampuan untuk bertemu secara efektif dan efisien dengan saluran-saluran pemasaran dan suplier; co-design dalam menciptakan nilai, penyesuaian strategis dalam kompetisi rantai suplai (nilai komunikasi) dan manajemen ritelnya, merupakan beberapa contoh peningkatan peran manajemen rantai suplai dalam aktivitas-aktivitas marketing (Lamberti dan Noci, 2010).

Jenis kinerja pemasaran dan hal-hal terkait (misalnya waktu tunda, level jasa, persentase turnover yang dihasilkan oleh produk yang dibuat secara bersama dengan partner rantai suplai dan seterusnya) telah dianalisa dalam literatur pemasaran (E.G. Srivastava *et al.*, 1999; Webster, 1992) dan dalam literatur rantai suplai (Lamberti dan Noci, 2010).

Kinerja konsisten pihak internal, yaitu kemampuan pemasaran untuk bertemu secara efisien dan efektif dengan fungsi-fungsi non pemasaran (misalnya kontrol perilaku untuk mendukung kerja tim lintas fungsional, daya respon dan ketepatan penetapan informasi dan seterusnya) mendapatkan porsi dalam literatur pemasaran (Kohli and Jaworski, 1990; Srivastava *et al.*, 1998), ketika kebutuhan koordinasi antar fungsi yang ditegaskan oleh teori orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990) yang menekankan pada relevansi konsistensi di antar aktivitas pemasaran dan non pemasaran di dalam perusahaan (Lamberti dan Noci, 2010).

Kinerja aset-aset berbasis pengetahuan dan modal intelektual sebagai kinerja yang relevan dalam menganalisa hasil-hasil pemasaran, ketika ada kemunculan peran kultural pemasaran. Banyak penulis menyebut departemen-departemen pemasaran bertanggungjawab menyebarkan kultur pasar ke seluruh organisasi (Kohli and Jaworski, 1990). Dalam pengertian ini, karena kultur organisasi dan pembagian pengetahuan berkorelasi positif dengan "*spirits de corps*" perusahaan,

kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja, menjelaskan kegunaan potensial bagi perusahaan untuk mengukur jenis kinerja ini untuk mendapatkan pemahaman komprehensif tentang evolusi strategi pemasaran.

2.4.3. Sistem Pengukuran Kinerja Pemasaran Efektif

Morgan, Clark dan Gooner (2002) menjelaskan kerangka teoritis untuk mempertimbangkan bagaimana membangun sistem pengukuran kinerja pemasaran yang efektif atau MPM (*Marketing Performance Measurement and Management*). Mereka menyebutkan adanya sebuah celah di antara apa yang mungkin diberikan sebagai model normatif bagi pengukuran kinerja dan situasi kontekstual di mana individu menemukannya. Pengukuran kinerja efektif merupakan proses berpikir; sifat dari sistem pengukuran kienrja akan berubah bergantung pada strategi pemasaran perusahaan, konteks korporat dan lingkungan tugas.

Konteks korporat yang disebutkan Morgan, Clark dan Gooner tampak penting. Dalam hal ketersediaan informasi, beberapa organisasi dipenuhi dengan data, sementara organisasi lain kekurangan data. Ketentuan-ketentuan pengukuran kinerja juga berbeda di antara perusahaan bergantung pada sikap top manajemen, norma industri dan hal lain. Ini berkaitan dengan dua isu yang disebutkan Morgan, Clark dan Gooner (2002). Otonomi unit bisnis strategis (SBU) mengindikasikan sejauh mana unit bisnis tertentu bisa mendesain sebuah sistem yang tidak

bergantung pada pusat korporat. Kekuatan *stakeholder* mencerminkan fakta bahwa banyak kelompok yang berbeda di luar eksekutif memiliki minat dalam hal dasar pengukuran dan pelaporan kinerja; pekerja, regulator, pelanggan dan partner pemasaran (misalnya suplier, agen iklan) semuanya berke pentingan dalam hal aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Stakeholder bisa memiliki minat yang tidak sebanding hanya akan mempersulit penilaian tentang organisasi mana yang bekerja paling baik.

Sementara saran yang telah disebutkan sangat berkaitan dengan pertanyaan bagaimana mengukur dengan efektif, masih sedikit riset empris yang dilakukan untuk menguji implementasi sistem-sistem MPM. Clark Abela dan Amber (2004) menemukan bahwa mengembangkan praktek-praktek pengukuran yang baik di area-area ekuitas merek dan pengukuran return finansial berhubungan positif dengan kinerja dan pembelajaran perusahaan. Beberapa riset terbaru menyatakan bahwa pemasaran memiliki keuntungan positif bagi persebaran dan penggunaan informasi sistem MPM (Abela, Clark dan Ambler, 2005; Reibstein *et al.*, 2005). Reinartz, Krafft dan Hoyer (2004) menemukan bahwa menyejajarkan organisasi secara efektif di sekitar proses yang berubungan dengan pelanggan memiliki keuntungan positif yang kuat bagi program-program *customer relationship management* (CRM) dengan mengamati sejauh mana teknologi CRM telah digunakan. Di samping itu, Morgan,

Andersondan Mittal (2005) memecah proses pengukuran kepuasan pelanggan menjadi *data scanning*, analisis, persebaran dan penggunaan dan menemukan bukti kualitatif bahwa proses yang baik berkaitan dengan kinerja yang baik pula. Mereka menyarankan keragaman kepentingan yang luas yang berkaitan dengan implementasi proses-proses pengukuran, yang dikelompokkan di bawah kultur organisasi, pelanggan dan kekuatan pesaing, sumberdaya dan strategi.

2.4.4. Dimensi Kinerja Pemasaran

Morgan, Clark dan Gooner (2002) menjelaskan kerangka teoritis untuk mempertimbangkan bagaimana membangun sistem pengukuran kinerja pemasaran yang efektif. Mereka menyebutkan adanya sebuah celah di antara apa yang mungkin diberikan sebagai model normatif bagi pengukuran kinerja dan situasi kontekstual di mana perusahaan mengalaminya. Tujuan pengukuran kinerja merupakan peningkatan hasil finansial dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Meski demikian, mengukur hasil-hasil finansial saja tidak memberikan informasi yang cukup untuk membantu mengarahkan pembuatan keputusan yang akan mencapai kemajuan kinerja (Woodburn 2004). Perusahaan perlu mengukur beberapa faktor untuk mendapatkan kenyataan ideal tentang bagaimana perusahaan berkinerja dan bagaimana mereka akan melakukan usaha-usaha untuk mencapainya (Ugoji *et al.*, 2009).

Lamberti dan Noci (2010) menyatakan bahwa sebuah sistem pengukuran kinerja bisa diartikan sebagai mengarahkan para manajer untuk:

1. Memeriksa strategi yang dimaksudkan untuk diimplementasikan
2. Berkomunikasi dengan para pekerja tentang tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai dan memastikan tingkat pencapaian tujuan-tujuan yang diharapkan tersebut.
3. Menilai apakah strategi yang dimaksud masih relevan dengan tujuan perusahaan.
4. Membantu pembelajaran dan peningkatan kemampuan perusahaan dan individu. Sistem pengukuran kinerja pemasaran adalah bagian dari strategi korporat yang bertujuan mengukur kinerja yang dipengaruhi oleh pemasaran (Morgan *et al.*, 2002).

Kokkinaki dan Ambler (1997) meringkas pemasaran dalam enam kategori yaitu finansial, pasar persaingan, perilaku konsumen, dan pelanggan perantara, pelanggan langsung dan kemampuan inovasinya. Ukuran-ukuran finansial sangat kuno (Woodburn, 2004). Mereka bisa menawarkan sebuah pengukuran kinerja total dengan mengurangi sejumlah input dan output untuk mata uang yang sama. Selama profit finansial menjadi tujuan sebagian besar perusahaan, maka keputusan-keputusan perlu diterjemahkan dalam istilah-istilah finansial.

Evaluasi-evaluasi finansial mungkin memiliki kekuatan untuk mendorong perubahan daripada ukuran kinerja lainnya, meskipun hal ini merupakan indikator yang kurang baik untuk mengukur perubahan-perubahan apa yang harus dibuat. Woodbum (2004) menambahkan bahwa pemasaran juga berdampak sebagai kinerja finansial melalui kemampuan menghasilkan pendapatannya. Tentu saja, dalam sebagian besar situasi, pengukuran finansial akan melibatkan pendapatan dan juga belanja. Ambler (2000) berpendapat bahwa ukuran finansial merupakan tipe pertama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemasaran.

Nwokah dan Maclayton (2006) menggunakan pangsa pasar sebagai indikatorkinerja bisnis dalam mengusur sejauh mana fokus pelanggan terhadap kinerja bisnis organisasi makanan dan minuman di Nigeria. Mereka berpendapat bahwa pangsa pasar sering digunakan untuk menjelaskan posisi sebuah organisasi di dalam sektor industrinya. Impikasinya biasanya adalah semakin besar pangsa pasar, semakin sukses organisasi tersebut.

Gray *et al*., (1998) menyarankan bahwa pangsa pasar bisa menjadi determinan penting dalam jangka sedang dan jangka panjang. Mereka menyatakan bahwa pangsa pasar yang besar merupakan reward untuk memberikan nilai yang lebih baik dan cara merealisasi biaya-biaya yang lebih rendah.

2.5. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian- penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan digunakan sebagai landasan untuk melakukan justifikasi terhadap model yang dibentuk dalam penelitian ini adalah:

1. **Penelitian Lai, Pai, Yang dan Lin (2009)**

   Penelitian ini mengeksplorasi dampak dari orientasi pasar terhadap *relationship learnings* dan kinerja hubungan dan pengaruh moderasinya terhadap kualitas hubungan di industri manufaktur Taiwan. Penelitian Lai, Pai, Yang dan Lin (2009) menggunakan variabel *relationship learnings* sebagai variabel *interviening* dan sebagai variabel dependen dari variabel orientasi pasar, dengan melibatkan variabel *relationship performance* (kinerja hubungan) dan *relationship quality* (kualitas hubungan) sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). orientasi pasar, baik kepada pelanggan maupun kepada suplier memiliki hubungan positif dengan *relationship learnings*, (2). *relationship learnings* memiliki hubungan positif dengan kinerja hubungan, (3). orientasi pasar, baik kepada pelanggan maupun kepada suplier memiliki pengaruh interaksi positif dengan berbagi informasi dan memiliki pengaruh interaksi negatif dengan aktivitas yang bersentuhan dengan perasaan (*sense-making activity*), (4). Kepercayaan pada kualitas hubungan memiliki dampak moderasi pada

hubungan antara orientasi pasar pelanggan dengan *relationship learnings*.

2. **Penelitian *Chen, Lin, Chang* (2009)**

   Penelitian ini mengeksplorasi dampak positif dari *Relationship learning* dan kapasitas absorbtif terhadap keunggulan kompetitif dari perusahaan melalui kinerja inovasi di industri manufaktur di Taiwan. Penelitian ini berjudul "*The positive effects of Relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Relationship learning* dan kapasitas absorbtif berpengaruh terhadap melalui kinerja inovasi perusahaan dan lebih jauh memiliki pengaruh positif bagi keunggulan kompetitif dari perusahaan.

3. **Penelitian Marques dan Ferreira (2009)**

   Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pembangunan kapasitas inovatif perusahaan dan untuk menilai cara yang mana memberikan kontribusi pada pemahaman pada berapa banyak kapasitas inovatif ini memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini berjudul: "*SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a Traditional Industrial Region of Portugal*". Sebuah model konseptual yang diusulkan terdiri dari lima dimensi yang berbeda: perusahaan, pengusaha; lingkungan bisnis eksternal;

kapasitas inovatif perusahaan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini didasarkan pada data berbasis kuesioner dari sampel yang diambil dari perusahaan industri manufaktur di Beira Interior daerah Portugal. Hasil memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif dari perusahaan dan ditarik kesimpulan tentang efek kapasitas inovatif unggul pada pembangunan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja.

4. **Penelitian Zou, Brown dan S.Dev (2009)**

   Studi ini menilai bagaimana nilai pelanggan mempengaruhi orientasi pasar perusahaan dan akibatnya, keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi dalam industri jasa - industri perhotelan global. Penelitian ini berjudul: "*Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective*". Temuan menunjukkan bahwa jika perusahaan memandang pelanggan sebagai penilaian layanan, perusahaan ini lebih cenderung mengadopsi baik orientasi pelanggan dan orientasi pesaing; jika perusahaan menganggap pelanggan mereka sensitif terhadap harga, perusahaan cenderung untuk mengembangkan orientasi pesaing. Selain itu, semakin besar orientasi pelanggan perusahaan, semakin perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang didasarkan pada inovasi dan diferensiasi pasar. Sebaliknya, orientasi pesaing memiliki

efek negatif pada keunggulan diferensiasi pasar suatu perusahaan. Akhirnya, inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar)

5. **Penelitian Soegoto (2007)**

   Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan siswa baru di Sekolah Menengah Atas swasta di Propinsi Jawa Barat dan Banten sejak tahun 2002/2003 hingga tahun 2007. Penelitian ini berjudul "*Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance (Survey on Private Universities at Private Higher Educational*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan pemasaran yang dilihat berdasarkan lingkungan makro seperti demografi, ekonomi, teknologi, politik, dan budaya. Sebagaimana lingkungan mikro seperti *vendor, mediator,* pasar konsumen, para kompetitor, para pelanggan, sebagaimana juga keunggulan kompetitif yang memperhatikan sumber-sumber superior seperti sumber daya, keterampilan superior, dan kontrol superior berdampak pada citra dan kinerja pemasaran.

6. **Penelitian Ling-Ye (2006)**

Bagaimanapun pandangan relasional keunggulan kompetitif mengidentifikasi *relationship learnings* sebagai jalan penting untuk menciptakan keunggulan diferensial dan keuntungan luar biasa dalam hubungan. Penelitian yang berjudul: "*Relationship Learning at Trade Shows: Its Antecedents and Consequences*", bertujuan untuk mengembangkan model kegiatan pembelajaran memberi penjelasan teoritis hubungan berbasis tumbuh keluar dari pameran dagang, dan pengaruh faktor penentu kinerja. Secara khusus, penelitian ini memeriksa sifat hubungan peran peserta pameran dagang, dan penyelidikan kolektif pendekatan yang digunakan untuk pameran dagang, dalam mendorong pembelajaran antara peserta pameran dan pengunjung. Model diuji dengan sampel 414 peserta pameran hubungan-pengunjung diidentifikasi pada pameran dagang tertentu. Dampak langsung dari komitmen hubungan, konsensus, dan penyelidikan kolektif pada *relationship learning* di pameran perdagangan telah dikonfirmasi. Pengaruh kuat dari hubungan *relationship learning* pada hasil kinerja hubungan sebagaimana dipersepsikan oleh peserta pameran di pameran perdagangan yang diikuti.

2.6. Hubungan Antar Variabel

Konstruksi pemodelan analisis dalam penelitian ini yang menegaskan pola-pola hubungan antar variabel didasari oleh justifikasi teoritis dan empiris yang saling menguatkan.

2.6.1. *Relationship Learnings* dan *Competitive Advantage*

Proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam mengembangkan hubungan dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan langsung ataupun tidak langsung dengan kepentingan meningkatkan daya saing produk perusahaan, seperti supplier, tenaga ahli, akademisi dan distributor akan membawa dampak positif bagi pencapaian kualitas dan kinerja produk yang lebih mampu bertahan dan bahkan bersaing di pasar.

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus bergerak jauh dan mengembangkan hubungan khusus dengan mitra melalui hubungan spesifik antar perusahaan dan secara rutin berbagi pengetahuan (Chang and Gotcher, 2008). Pembelajaran antar perusahaan dapat membantu perusahaan untuk menciptakan keuntungan terbesar dalam situasi ekonomi dan budaya. Oleh karena itu, hubungan dalam kemampuan belajar akan menjadi hal penting bagi perusahaan-perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif mereka (Lai *et al.*, 2009). Mitra jaringan sebuah perusahaan yang membawa peluang bisnis yang lebih memiliki kemungkinan membawa keunggulan kompetitif terkait dengan pangsa pasar. Lebih jauh

lagi, "peluang keuntungan" memiliki kemungkinan untuk menjadi pemicu untuk menyatukan sumber daya yang mengarah pada diferensiasi. Keuntungan ini bervariasi menurut struktur kemitraan dan pilihan mitra (Kado, 2007). Hasil penelitian *Chen, Lin, Chang* (2009) menunjukkan bahwa *Relationship learning* dan kapasitas absorbtif berpengaruh terhadap melalui kinerja inovasi perusahaan dan lebih jauh memiliki pengaruh positif bagi keunggulan kompetitif dari perusahaan.

2.6.2. *Relationship Learnings* dan Kinerja Pemasaran

Upaya perusahaan untuk membangun hubungan dengan supplier, tenaga ahli, akademisi dan distributor akan banyak membantu perusahaan memenangkan keputusan pembelian konsumen. Kinerja jalinan hubungan ini akan mampu meningkatkan ketepatan kualitas, ketepatan waktu, ketepatan untuk menyesuaikan dengan harapan konsumen. Kinerja produk yang terbentuk atas kesadaran membangun *relationship learning* yang kuat akan memudahkan perusahaan mencapai kinerja pemasarannya dengan lebih baik. Ling-Ye (2006) menyatakan bagaimanapun pandangan relasional keunggulan kompetitif mengidentifikasi *relationship learnings* sebagai jalan penting untuk menciptakan keunggulan diferensial dan keuntungan luar biasa dalam hubungan. Baker dan Sinkula (1999) berpendapat bahwa orientasi belajar menjadi perantara hubungan antara

orientasi pasar dengan perubahan pangsa pasar relatif, dan orientasi pasar dengan kinerja secara keseluruhan.

2.6.3. *Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran

Daya saing yang kuat akan menempatkan produk perusahaan pada posisi tawar yang lebih tinggi di mata konsumen disbanding produk sejenis. Konsumen yang menilai dan memper sepsikan produk berdaya saing tinggi akan lebih rela menjatuhkan keputusan pembeliannya dan menganggap kepu tusan tersebut secara psikologis mampu memenuhi harapannya, sehingga perilaku konsumen yang demikian akan menguatkan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan.

Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri (Hooley, Piercy dan Nicoulaud, 2008). Keunggulan kompetitif yang memperhatikan sumber-sumber superior seperti sumber daya, keterampilan superior, dan kontrol superior berdampak pada citra dan kinerja pemasaran (Soegoto, 2007). Hasil penelitian Marques dan Ferreira (2009) memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif dari perusahaan dan ditarik kesimpulan tentang efek kapasitas inovatif unggul pada pembangunan keunggulan kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi

terhadap peningkatan kinerja. Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan bahwa inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar).

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

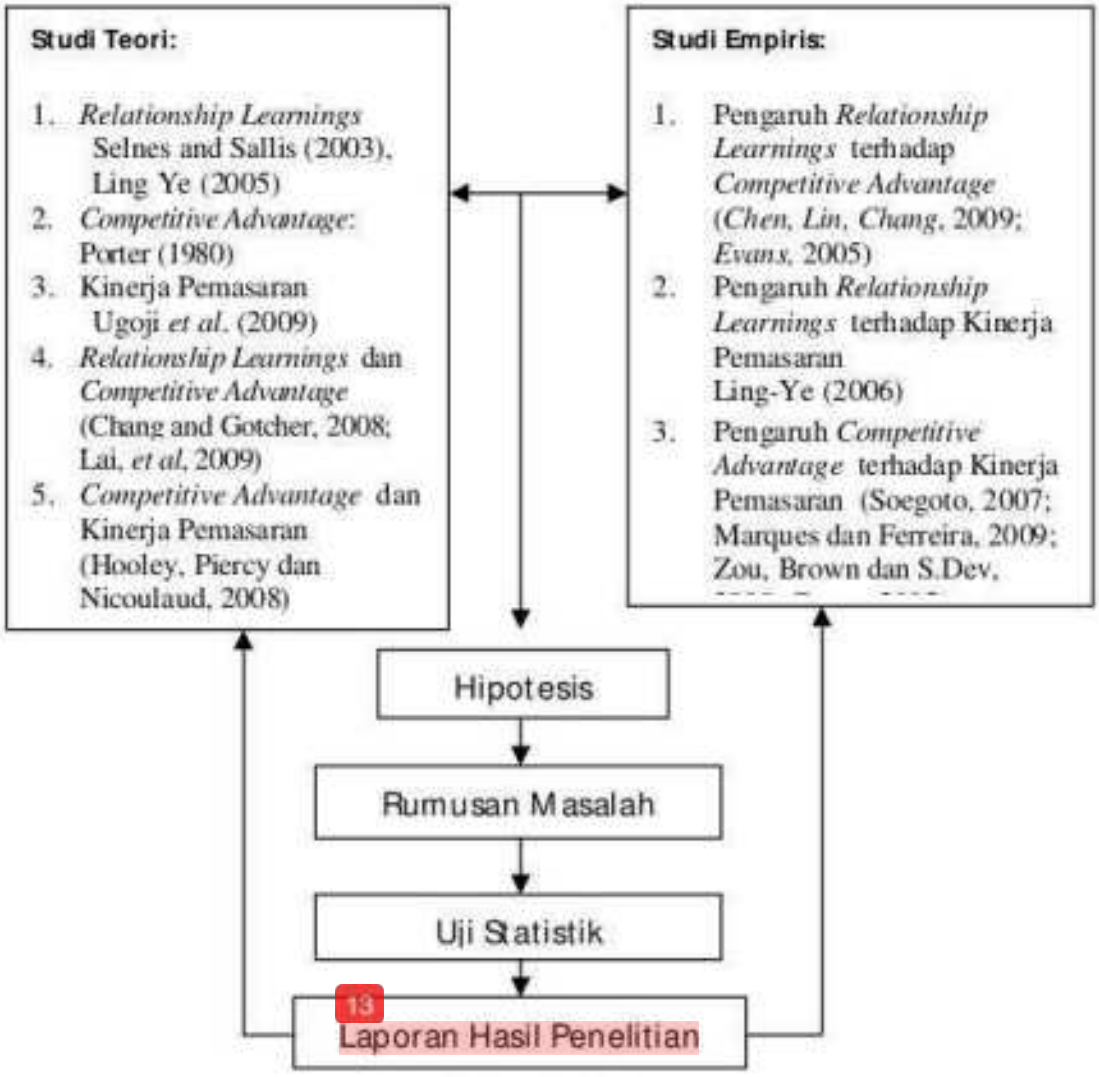
3.1. Kerangka Proses Berpikir

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kajian teoritis serta hasil penelitian sebelumnya, maka dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian ini, sebagai berikut:

3.2. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian yang berlatar belakang tantangan strategi pemasaran untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dalam mempertahankan kinerja pemasaran perusahaan di tengah berlakunya persaingan pasar bebas ASEAN China pada industri *furniture* sebagai sub sektor industri manufaktur di Indonesia ini, justifikasi modelnya dibentuk atas hasil studi empiris dan teoritis

sebelumnya untuk menguatkan atas fenomena yang terjadi terkait dengan posisi keunggulan kompetitif sektor mikro ekonomi Indonesia yang masih di bawah China untuk pengembangan model penelitian ini, yakni:



Gambar 3.1

Kerangka Proses Berpikir

3.2.1 Pengaruh *Relationship Learnings* terhadap *Competitive Advantage*

Pada konteks perdagangan di level pasar lokal Indonesia, produk *furniture* China yang dikenal lebih murah dengan tampilan yang futuristik memiliki potensi mengancam keung gulan kompetitif produk *furniture* Indonesia di pasar lokal. McKitterick (1958) yang menjelaskan bahwa dalam sebuah lingkungan kompetitif, organisasi harus sangat sadar dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan, atau para pesaing lain akan memberikan produk-produk yang lebih cocok dengan kebutuhan tersebut dan menguasai bisnis mereka. Narver dan Slater (1990) berpendapat bahwa jika terdapat orientasi pasar yang lebih kuat di dalam sebuah bisnis, maka terdapat usaha yang lebih besar untuk menawarkan nilai unggul bagi para pembeli (Dawes, 2000). Han *et al.*, (1998) menyimpulkan bahwa menunjuk kultur berorientasi pasar sebagai faktor signifikan dalam mencapai kinerja korporat yang unggul (Vázquez, Santos dan Álvarez, 2001).

Fenomena yang patut dicermati adalah banyak orang-orang China perantauan (imigran) yang menjadi penjual produk China di negara yang ditinggalinya, sementara bisa dilihat secara kasat mata, bagaimana ekspansifnya imigran China dengan jumlah penduduk terbesar di dunia itu tersebar ke seluruh dunia. Maka bisa dimengerti dan dipahami mengapa produk China, dari sudut pandang ini tampak begitu mudah melakukan penetrasi di

pasar-pasar negara lain. Agen-agen penjual yang secara emosional memiliki hubungan (*relationship*) dengan produk-produk China tersebut akan menjadi distributor produk-produk China yang efektif di negara-negara lain. Di sinilah fakta pentingnya faktor *relationship* itu memiliki peranan dalam memenangkan keunggulan kompetitif dalam bidang pemasaran. Di samping itu, pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan desain produk *furniture* yang futuristik menun jukkan kesadaran perusahaan China untuk belajar secara terus-menerus untuk menjalin hubungan (*relationship learning*) dengan pasar dan sumber dayanya, sehingga mampu mengiden tifikasi dan memenuhi secara akurat kebutuhan konsumen termutakhir. Kepentingan membangun pembelajaran *relation ship* (*relationship learning*) untuk meningkatkan keunggulan kompetitif telah disadari oleh *Chen, Lin, Chang* (2009) yang mampu menghasilkan konklusi penelitiannya, yakni *relationship learning* memiliki pengaruh positif bagi keunggulan kompetitif dari perusahaan.

Ghoshal (1987) menyatakan ketika perusahaan mem perluas lingkup operasi organisasinya, mereka harus memper timbangkan tujuan-tujuan strategis global untuk inovasi, pembelajaran dan adaptasi (Myers & Mentzer, 2010). Dyer and Singh (1998) berpandangan bahwa karena proses kolaboratif *relationship learning* bersifat idiosinkratik dan sulit ditiru para

pesaing, *relationship learning* bisa digunakan untuk mengem bangkan keuntungan kompetitif (Chang & Gotcher, 2008).

3.2.2 Pengaruh *Relationship Learnings* terhadap Kinerja Pemasaran

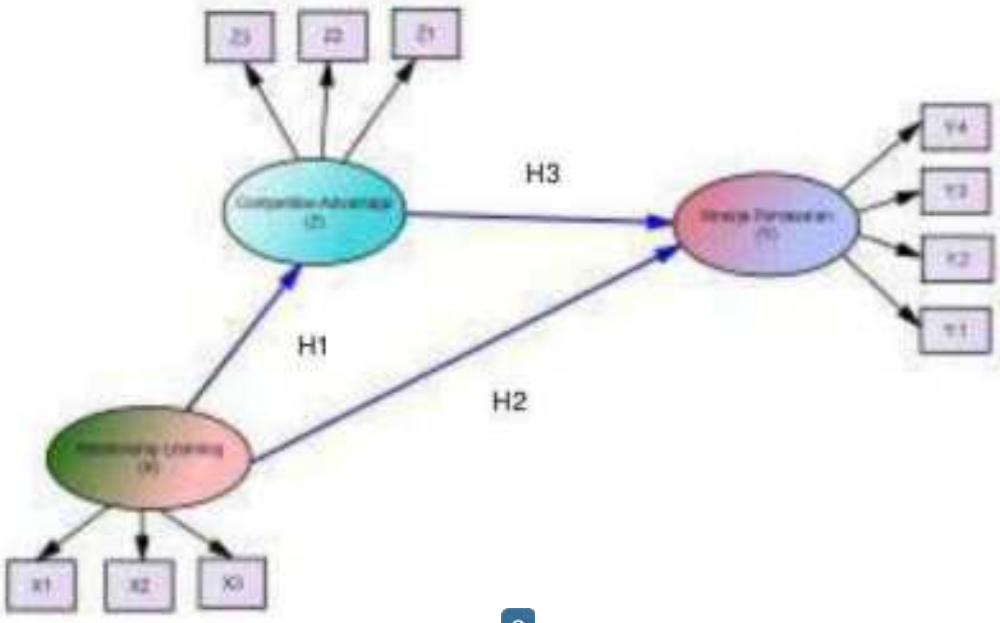
Hubungan bisnis menentukan keberhasilan kinerja perusahaan, termasuk kinerja pemasaran. Hubungan bisnis yang dibangun dengan baik dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan, baik sebagai distributor, konsultan, pihak internal perusahaan bahkan konsumen sendiri dalam bentuk *relationship learning* mempengaruhi sejauh mana perusahaan mampu membangun relasi, mengenali pasar dan kemudian pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Farrel and Oczkowski (2002) menyatakan tidak ada argumen teoritis yang bertentangan tentang orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan hubungannya kinerja organisasi. Kenyataannya, orientasi pasar mungkin merupakan strategi utama guna mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Pandangan teoritis menunjukkan dimana Dyer dan Singh (1998) menyarankan *relationship learning* adalah sebuah strategi efektif dalam jangka panjang. Mudah bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja ekonomi seperti menurunkan biaya. Tetapi kinerja hubungan (*relationship*) bersifat *intangible* dan tidak bisa diukur dengan konkrit. Perusahaan sering menganggap hubungan berkaitan positif

dengan kinerja, tapi sedikit yang diketahui tentang dasar dari kinerja ini (OToole & Donaldson, 2002; Pai, Yang & Lin, 2009).

3.2.3 Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Pemasaran

Fakta keunggulan kompetitif China yang masih di atas keunggulan kompetitif sektor mikroekonomi Indonesia yang berpotensi menjadi kompetitor berat bagi sebagian produk Indonesia di pasar lokal diindikasikan berdampak menurunkan kinerja pemasaran produk Indonesia di pasar lokal. Keunggulan kompetitif produk *furniture* China yang paling menonjol adalah kemampuan produk China untuk menerapkan strategi keunggulan biaya menyeluruh, sehingga menyebabkan produk China bisa lebih murah dari produk *furniture* Indonesia. Fakta empiris yang ditunjukkan dari hasil penelitian Evans (2005) berhasil membuktikan bahwa keunggulan kompetitif memiliki hubungan positif kinerja pemasaran perusahaan. Hasil penelitian Soego (2007) menunjukkan hal yang sama, dimana keunggulan kompetitif berperan mempengaruhi kinerja pemasaran.

Demikian juga dengan hasil penelitian Zou, Brown dan S.Dev (2009) dan Marques & Ferreira (2009) yang mampu membuktikan peran signifikan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran perusahaan.



Gambar 3.2

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual sebagaimana Gambar 3.2 di atas menunjukkan bahwa variabel yang terlibat dalam model penelitian ini ada tiga variabel, yakni *relationship learning*, keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran. Keberadaan ketiga variabel tersebut, disebabkan adanya indikasi dan fakta bahwa keunggulan kompetitif mikroekonomi Indonesia masih di bawah keunggulan kompetitif mikroekonomi China dan kinerja ekspor (pemasaran) Indonesia pun masih tertinggal jauh dengan kinerja ekspor pemasaran China. Fakta ini kemudian ditarik berbasis fenomena, studi empiris dan studi literatur terkait dengan bagaimana peran orientasi pasar dan *relationship learning*

memiliki kontribusi pada pembentukan *competitive advantage* dan menentukan kinerja pemasarannya.

Fenomena yang paling menonjol dalam penelitian ini adalah menghadirkan faktor *relatioship learnings* sebagai sebuah variabel yang dibangun dan menyebabkan keunggulan kompetitif produk *furniture* Cina menjadi lebih baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. *Relatioship learnings* di Cina yang lebih dikenal sebagai Guanxi (关系) menunjuk pada koneksitas atau hubungan spesifik, diposisikan sangat penting untuk membangun kepercayaan bisnis dalam hubungan sosial Cina. Guanxi berarti koneksi dan jaringan antara satu dan yang lain, seperti hubungan antara perusahaan dan pemasok, klien, dan pelanggan. Jadi, dapat diduga faktor kunci kesuksesan *competitive advantage* perusahaan Cina adalah kekuatan membangun *relationship learnings* yang meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.

Relationship learning diukur dengan tiga *observed variable* yang terdiri dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus (Ling Ye, 2005).

Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) diukur dengan tiga *observed variable* yang terdiri dari (Porter, 1980), yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Sedangkan Kinerja pemasaran diukur dengan empat *observed variable* yang terdiri dari ukuran-

ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif (Ugoji *et al*., 2009).

3.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangun berdasarkan indikasi fenomena yang terjadi di lapangan dan dikuatkan dengan hasil-hasil studi empiris dan teoritis yang dilakukan sebelumnya, maka di bawah ini disajikan formulasi hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Relationship learnings* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture*\ di wilayah Jawa
2. *Relationship learning* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture*\ di wilayah Jawa
3. *Competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *survey*, yang bertujuan untuk meneliti satu atau beberapa variabel dari sejumlah kesatuan yang lebih besar. Penelitian survey merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel. Berdasarkan jenis penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian *Confirmatory* (*Confirmatory Research*) karena sifatnya yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel atau pengujian kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2005).

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa (Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Jabodetabek) dengan jumlah mencapai 830 perusahaan, dengan unit analisis adalah perusahaan *furniture*.

Adapun karakteristik populasi yang menjadi cakupan bahasan dalam penelitian ini adalah: Perusahaan berdomisili di kota-kota besar pusat industri di wilayah Jawa (Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Jabodetabek)

1. Perusahaan bergerak di bidang *furniture*
2. Klasifikasi perusahaan menengah dan besar dalam penelitian ini mengikuti ketentuan UU No. 20 Tahun 2008, BAB 4, pasal 6, ayat (3) yakni: Sebuah perusahaan memenuhi kriteria sebagai Usaha Menengah, jika:
   a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
   b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

c. Kedua ketentuan dari UU No. 20 Tahun 2008, BAB IV, pasal 6, ayat (3) tersebut (poin a dan b) mengisyaratkan jika nilai kekayaan bersih atau penjualan tahunan melampaui ketentuan poin a dan b, maka perusahaan masuk dalam kategori usaha besar.

Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Populasi Berdasarkan Satuan Wilayah

No	Wilayah	Besar	Menengah	Total
1	Jawa Timur	40	94	134
2	Jawa Tengah	109	253	362
3	Jabodetabek	65	142	207
4	Jawa Barat	35	92	127
Total		249	581	830

Sumber: Departemen Industri dan Perdagangan

Klasifikasi perusahaan besar dan menengah menurut ketentuan UU No. 20 Tahun 2008, BAB 4, pasal 6, ayat (3) menghasilkan sejumlah perusahaan yang telah terklasifikasi dengan baik berdasarkan kriteria ukurannya dan wilayah domisili di kota-kota besar sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1.

4.2.2. Sampel Penelitian

Berdasarkan perhitungan sampel yang reperesentatif terhadap populasi, dengan taraf toleransi pengambilan sampel sebesar 10%, hal ini dilakukan atas asumsi bahwa toleransi dalam penelitian-penelitian ilmu sosial diijinkan sebesar 10%.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{830}{1+830x(0,1)^2} = 89,247 \approx 90$$

perusahaan

Berdasarkan pada jumlah sampel total tersebut, maka dapat dihitung jumlah sampel untuk:

a. Perusahaan besar

$$n_{pb} = \frac{N_{pb}}{N_{total}} x\, n_{total} = \frac{249}{830} x90 = 27$$

$$n_{pb_Jawa\ Timur} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jawa\ Timur} = \frac{27}{249} x40 = 4,337 \approx 4$$

$$n_{pb_Jawa\ Tengah} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jawa\ Tengah} = \frac{27}{249} x109 = 11,819 \approx 12$$

$$n_{pb_Jabodetabek} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jabodetabek} = \frac{27}{249} x65 = 7,048 \approx 7$$

$$n_{pb_Jawa\ Barat} = \frac{n_{pb}}{N_{pb}} x\, N_{pb_Jawa\ Barat} = \frac{27}{249} x35 = 3,795 \approx 4$$

b. Perusahaan menengah

$$n_{pm} = \frac{N_{pm}}{N_{total}} x\, n_{total} = \frac{581}{830} x90 = 63$$

$$n_{pm_Jawa\ Timur} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_Jawa\ Timur} = \frac{63}{581} x94 = 10{,}193 \approx 10$$

$$n_{pm_Jawa\ Tiengah} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_Jawa\ Tengah} = \frac{63}{581} x253 = 27{,}434 \approx 28$$

$$n_{pm_Jabodetabek} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_Jabodetabek} = \frac{63}{581} x142 = 15{,}398 \approx 15$$

$$n_{pm_Jawa\ Barat} = \frac{n_{pm}}{N_{pm}} x\, N_{pm_Jawa\ Barat} = \frac{63}{581} x92 = 9{,}976 \approx 10$$

Berpedoman pada hasil perhitungan di atas, maka penelitian ini menetapkan sebanyak 90 perusahaan sebagai sampel.

Tabel 4.2 Distribusi Jumlah Sampel Berdasarkan Satuan Wilayah

No	Kategori Perusahaan	Jumlah Populasi	Wilayah	Sampel Penelitian
1	Perusahaan Besar	249	1. Jawa Timur	4
			2. Jawa Tengah	12
			3. Jabodetabek	7
			4. Jawa Barat	4
2	Perusahaan Menengah	581	1. Jawa Timur	10
			2. Jawa Tengah	28
			3. Jabodetabek	15
			4. Jawa Barat	10
Total		830	Total Sampel	90

Sumber: Dep. Industri dan Perdagangan (diolah kembali)

4.3. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

4.3.1. Identifikasi Variabel

Pada penelitian tentang strategi pemasaran utamanya terkait dengan permasalahan *Relationship Learning, Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran yang dihadapi perusahaan-perusahaan *furniture* di Indonesia dalam menghadapi tantangan CAFTA, dapat diidentifikasi beberapa variabel yang dilibatkan dalam pembentukan model adalah sebagai berikut:

1. **Variabel Bebas**

   ***Relationship Learning* (X)**, dengan indikatornya adalah pembagian informasi (X_1), menciptakan kesepahaman (X_2) dan hubungan yang menciptakan memori khusus (X_3).

2. **Variabel Intervening**

   ***Competitive Advantage* (Z)**, dengan indikatornya adalah strategi kepemimpinan biaya (Z_1), strategi diferensiasi (Z_2) dan strategi fokus (Z_3).

3. **Variabel Terikat**

   Kinerja Pemasaran (Y), dengan indikatornya adalah ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1), ukuran-ukuran perilaku konsumen (Y_2), ukuran perantara pelanggan (Y_3) dan ukuran-ukuran inovatif (Y_4).

4.3.2. Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi dua kelompok variabel, yakni variabel bebas (konstruk eksogen) dan variabel terikat (konstruk endogen).

1. *Relationship Learning* (X)

Relationship Learning adalah aktivitas bersama di antara pemasok dan pelanggan di mana kedua pihak berbagi informasi, yang kemudian secara bersama-sama digabungkan ke dalam memori khusus yang mempersempit jarak pemahaman dalam wilayah hubungan potensial, yang terdiri atas tiga komponen utama pembagian informasi, penciptaan pemahaman bersama dan hubungan yang menciptakan memori khusus. Pengukuran *Relationship Learning* (RL) ini didasarkan pada teori Sinkula (1994) Slater (1995), Pai, Yang & Lin (2009) yang dilihat berdasarkan delapan *observed variable* (variabel terukur), yakni:

a. Pembagian informasi (X_1) adalah aktivitas perusahaan untuk bertukar informasi dalam mengkoordinasikan dan merencanakan hubungan kerja dan mencapai efisiensi operasional dengan harapan mendapat semua informasi terus-menerus yang memungkinkan perusahaan dan para *partner* menangani proses-proses internal dan kondisi pasar eksternal dengan lebih baik.
b. Menciptakan kesepahaman (X_2) adalah penafsiran bersama di antara para *partner* bisa berbentuk asumsi bersama, model mental atau peta kognitif tentang hubungan hasil-aktivitas dalam lingkungan koneksitas.
c. Hubungan yang menciptakan memori khusus (X_3) adalah aktivitas bersama terus-menerus antara perusahaan

dengan pelanggan dan suplier yang diarahkan pada penggabungan informasi yang diperoleh ke dalam memori khusus yaitu hubungan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku antara lain pameran bersama, seminar atau pelatihan tentang penerapan teknologi tertentu, *business gathering*, dsb.

2. *Competitive Advantage* (Z)

Competitive Advantage (keunggulan kompetitif) mencer minkan suatu keunggulan yang melebihi para kompetitor, diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding kompetitor. Pengukuran Keunggulan Kompetitif ini didasarkan pada teori Potter (1980) yang dilihat berdasarkan tiga *observed variable* (variabel terukur), yakni:

a. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (Z_1), mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Contohnya ialah bagian pengadaan barang mencari pemasok dengan harga yang paling kompetitif dengan kualitas yang relevan.

b. Strategi Diferensiasi (Z_2), adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh konsumen sebagai hal yang unik.

c. Strategi Fokus (Z_3), adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

3. Kinerja Pemasaran (Y)

Kinerja Pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti penghematan dalam hal biaya dan turnover yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distirbusi (Morgan et al., 2002; Lamberti, Giuliano Noci, 2010). Pengukuran Kinerja Pemasaran ini didasarkan pada teori Ugoji *et al.* (2009) dengan dilihat berdasarkan empat *observed variable*, yakni:

a. Pangsa pasar.
b. Loyalitas pelanggan
c. Loyalitas merek.
d. Kemampuan inovatif

4.4. Pengumpulan Data dan Instrumen

4.4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua cara, yakni pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner dan pengumpulan data sekunder yang dilakukan langsung dengan meminta dokumentasi data kepada perusahaan *furniture* di Indonesia.

4.4.2. Instrumen

Pengumpulan data dengan menggunakan instrumen kuesioner dilakukan untuk mengukur variabel-variabel yang diobservasi dalam model yang dibangun. Pengukuran terhadap variabel-variabel yang membentuk konstruk *Relationship Learnings* (X), Keunggulan Kompetitif (Z) dan Kinerja Pemasaran (Y) dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5.

Tabel 4.3 Desain Instrumen Penelitian

Konstruk (*Latent variable*)	Indikator/ Variabel Manifest (*Observed Variable*)	Dasar Teori	Pengukuran
Relationship Learning (X)	1. Pembagian Informasi 2. Menciptakan kesepahaman 3. Hubungan yang menciptakan memori khusus	Ling Ye (2005)	Skala Likert 5
Competitive Advantage (Z)	1. Kepemimpinan Biaya 2. Keunggulan Diferensiasi 3. Keunggulan fokus pasar	Potter (1980)	Skala Likert 5
Kinerja Pemasaran (Y)	1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif 2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen 3. Ukuran perantara pelanggan 4. Ukuran-ukuran inovatif	Ugoji *et al.* (2009)	Skala Likert 5

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Jawa yang menaungi beberapa propinsi, yakni propinsi Jawa Timur, propinsi Jawa Tengah, propinsi Jawa Barat, propinsi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi. Penelitian ini dilakukan pada rentang tanggal 20 February 2011 sampai dengan 20 April 2011.

4.6. Model dan Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Hal ini lebih dikarenakan konstruksi pemodelan dalam analisis ini melibatkan setidaknya 1 (satu) variabel interviening (varibel antara) dan diharapkan mampu menjelaskan hubungan kasusalitas secara langsung dan secara tidak langsung melalui hubungan simultan.

Penggunaan pendekatan metode model SEM yang digunakan dan diutamakan adalah Maximum Likehood karena jumlah datanya yang tidak terlalu banyak dan jika hasil analisis menunjukkan model memiliki residual tidak normal, maka pilihan model ML (*Maximum Likelihood Estimates)* akan digunakan. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan

kausalitas antara faktor (Ferdinan, 2006). Adapun langkah-langkah analisisnya adalah:

1. **Pengembangan model berbasis teori**

   Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM.

   Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis, seorang peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, rnelalui data empirik.

2. **Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas**

   Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh, diketahui bahwa hubungan-hubungan

kausal biasanya dinyatakan dalarn bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk di dalamnya operasi program AMOS 20, dan versi-versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan khususasi model pengukuran

Setelah teori/ model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi khususasi model tersebut l kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk
b. Persamaan khususasi model pengukuran (*measurement model*). Pada khususasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel

4. Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Hair dkk (1996) menyarankan agar para peneliti menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi seperti penelitian Baumgartner dan Homburg (1996) diatas dan merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang *negatif*
d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0. 9)

Cara untuk menguji ada atau tidaknya problem identifikasi adalah sebagai berikut:

a. Model diestimasi berulang-ulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan *'starting value"* yang berbeda-beda. Bila temyata hasilnya adalah model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap 'kali reestimasi dilakukan, maka masalah identifikasi ini perlu diamati lebih dalam sebab ada indikasi kuat terjadinya problem ini.

b. Cobalah model itu diestimasi, lalu catatlah angka koefisien dari salah satu variabel. Lalu koefisien itu ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada faktor atau variabel itu untuk kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila dari hasil estimasi ulang ini *overall fit index*nya berobah total dan berbeda sangat besar dari sebelumnya, maka boleh diduga bahwa terdapat problem identifikasi.

6. Evaluasi model

Pada langkah ini kesesuaian model dievalusi, melalui penelaahan terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan

disini mengenai evaluasi atas asumsi asumsi SEM yang harus dipenuhi.

7. **Interpretasi dan Modifikasi model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997).

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini utamanya akan menjelaskan informasi temuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan, termasuk informasi lain seperti pengolahan data penelitian serta beberapa persyaratan yang diperlukan berkaitan dengan analisis data. Namun demikian, penjelasan dalam bab ini didahului dengan pemaparan hasil pengumpulan data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan karakteristik perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

5.1. Hasil Pengumpulan Data

5.1.1. Gambaran Umum Industri *Furniture*

Perkembangan industri *furniture* di Indonesia selama ini tidak lepas dari berbagai kebijakan yang ditempuh oleh

pemerintah. Pemberian kemudahan dalam berinvestasi dan perolehan bahan baku kayu log, mendorong industri *furniture* semakin berkembang, bahkan industri-industri *furniture* yang sempat terpuruk dimasa krisis kini mulai bangkit kembali.

Sementara itu kebutuhan *furniture* di dalam negeri juga terlihat cenderung meningkat, sejalan dengan mulai membaiknya bisnis properti di Indonesia. Karena sebagaimana diketahui kebutuhan akan rumah tinggal yang sehat juga terlihat semakin meningkat dan secara tidak langsung kebutuhan akan perabotan rumah tangga pun akan meningkat pula. Salah satu perlengkapan rumah tangga yang dibutuhkan antara lain adalah *furniture*, baik berupa perlengkapan ruang tamu, perlengkapan ruang tidur, perlengkapan ruang dapur dan perlengkapan ruang belajar. Perlengkapan *furniture* yang dimanfaatkan untuk tempat tinggal umumnya adalah terbuat dari bahan dasar kayu dimana jenis ini memang sudah lama menjadi bahan dasar dalam pembuatan *furniture* di Indonesia.

Selain rumah tinggal, perkantoran, hotel serta bangunan komersial lainnya, juga merupakan jenis bangunan yang membutuhkan *furniture* dengan pemanfaatan yang relatif sama dengan rumah tinggal hanya berbeda dalam kualitasnya saja.

Sementara itu pasaran ekspor *furniture* Indonesia, terlihat mulai membaik kembali, setelah tahun lalu sempat mengalami penurunan. Tanda-tanda mulai membaiknya kembali pasar ekspor tersebut antara lain terlihat dalam triwulan pertama tahun

2002 dimana minat kalangan pembeli dari pasar lama, Eropah Barat dan Amerika Serikat meningkat lagi setelah mengalami penurunan pada pasca tragedi di WTC 11 September tahun 2001 lalu.

Berdasarkan data BPS, nilai ekspor *furniture* Indonesia ke AS masih meningkat 31,55 %, yakni dari US$ 424,9 juta pada tahun 2000 menjadi US$ 438.3 juta pada tahun 2001. Gambaran mulai membaiknya kembali bisnis *furniture* di Indonesia, juga terlihat dari jumlah perusahaan *furniture* ASMINDO yang pada tahun 1998 lalu berjumlah 531 perusahaan dan pada tahun 2002 ini menjadi 800 perusahaan.

5.1.2. Karakteristik Industri *furniture* Indonesia

A. Industri Tradisional

Karakteristik industri *furniture* tradisional ini dilihat dari jumlah tenaga kerja termasuk industri padat karya. Sedangkan dilihat dari peralatan mesin-mesin yang digunakan juga sangat sederhana yaitu hanya mesin potong (gergaji), mesin serut listrik tangan, mesin bor tangan dan alat-alat lainnya. Akan tetapi dalam perkembangannya produk-produk yang dihasilkan oleh industri-industri *furniture* tradisional ini banyak sekali diminati oleh konsumen, karena selain harganya relatif murah juga jenis produk yang dihasilkannya sangat tradional (antik). Seperti produk-pruduk *furniture* yang dihasilkan di sentra industri *furniture* Jepara, saat

banyak sekali digemari konsumen baik konsumen lokal maupun konsumen luar negeri.

B. Industri Non Tradisional

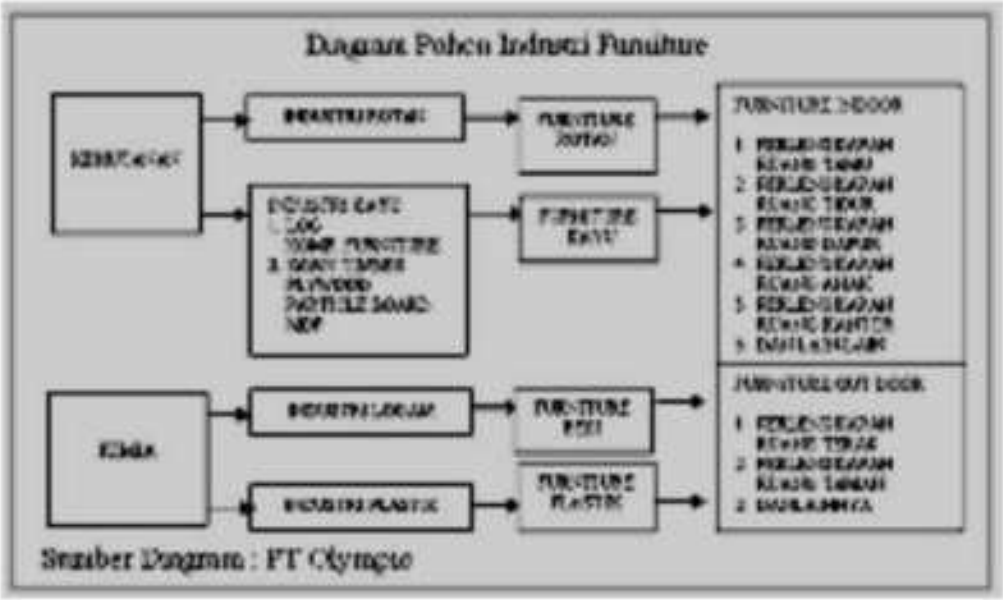
Karakateristik industri *furniture* skala menengah dan besar dilihat dari jumlah tenaga umumnya menggunakan tenaga kerja relatif banyak yaitu antara 200 sampai 1000 pekerja, dan mesin-mesin yang digunakan sudah menggunakan teknologi yang sudah cukup maju, seperti mesin panel saw, mesin radial arm saw, mesin potong memanjang (Altendof), mesin router, hand bor, mesin horizontal bor, mesin vertical bor, multi bor, soft forming, mesin edging dan peralatannya lainnya.

Sedangkan dilihat dari bahan baku kayu yang digunakan baik industri tradional maupun non tradisional secara spesifik hampir sama. Ada beberapa jenis bahan baku kayu yang umum dipakai antara lain kayu Jati, kayu Agathis, kayu Mahoni, Sonokeling, Rimba dan lain-lain yang bisa dibudayakan.

5.1.3. Kondisi Industri *furniture* Di Indonesia

Di Indonesia industri *furniture* dapat digolongkan dalam 2 bagian antara lain Industri *furniture* Tradisional dan Industri *furniture* Non Tradisional. Industri *furniture* tradisional ini umumnya adalah industri *furniture* berskala kecil dan menengah yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar di beberapa wilayah di Indonesia dan jenis produk yang dihasilkan adalah *furniture* jenis indoor.

Industri *furniture* tradisional ini saat ini kondisinya cukup memprihatinkan, terutama menyangkut masalah klasik seperti kekurangan permodalan dan bahan baku. Sedangkan kondisi industri non tradisional pada umumnya tergolong sudah cukup maju dan produksinya sebagian besar produksinya berorientasi ekspor dan produk-produk yang dihasilkannya juga beranekaragam baik indoor maupun out door, selain itu industri *furniture* non tradisional ini sebagian besar bersifat fabricated knock down system.



Gambar 5.1

Diagram Pohon Industri Furniture

5.1.4. Trend Industri *furniture* Indonesia

Trend teknologi *furniture* senantiasa selalu mengikuti trend pasar dan teknologi permesinan. Di Indonesia walaupun perkembangannya tidak seagresif dunia usaha lainnya, yang relatif lebih cepat pergeserannya. Hal ini disebabkan selain terlalu besar lingkungannya, juga karena dimensi barang serta energi yang harus dikeluarkan, dan biayanya pun tidaklah kecil. Sekuat apapun kemampuan finansial seseorang, jarang ada yang rela untuk tiada henti berbenah-benah dan bongkar pasang interior rumahnya secara terus-menerus.

Materi utama untuk *furniture* yang menjadi trend pada tahun ini dan yang akan datang, masih tetap didominasi oleh materi kayu, dimana unsur serat alaminya nyata terlihat dan ditampilkan dalam bentuk *furniture* dengan garis desain simpel namun ***sophisticated***. Kehadirannya juga diperkaya dengan materi metal, seperti ***stainless steel*** dan ***alumunium alloy*** sebagai penunjang (misal dalam bentuk handel atau kaki meja). Unsur kaca (polos maupun ***sand blasted***) turut meramaikannya.

Trend *furniture* pada tahun ini dan yang akan datang diperkirakan, tidak banyak berubah dibandingkan tahun lalu, yaitu masih menggemari desain era tahun 50 dan 60 -an. Trend tersebut masih disertai dengan beberapa polesan serta penyempurnaan bentuk disana-sini, termasuk juga proses pengerjaan dan permesinannya, misalnya tehnik ***finishing*** yang kini sudah lebih baik dan variatif dibandingkan dengan era 50

dan 60-an. Contoh desain *furniture* yang banyak digemari adalah meja tamu yang dirancang detail yang pernah menjadi trend pada era tahun 50 dan 60-an. Yakni dibeberapa bagian sisinya meja dibuat ukiran berbentuk garis yang timbul.

Sementara itu mengenai trend warna ***finishing*** menurut para produsen *furniture* masih menggemari *furniture* dominan berwana ke coklat-coklatan dengan menampilkan corak atau karakter alami kayu. Sedangkan ***upholstery*** (kain pelapis *furniture*) yang diperkirakan akan menjadi tren pada tahun mendatang adalah cenderung tebal dan bertekstur bulu (menyerupai velvet) dengan motif polos, bergaris, kotak-kotak, maupun bintik-bintik geometris kecil yang teratur.

Sedangkan trend permesinan industri – industri *furniture* skala besar dan menengah sudah mulai menggunakan mesin-mesin berteknologi maju, seperti mesin panel saw, mesin radial arm saw, mesin potong memanjang (Altendof), mesin router, hand bor, mesin horizontal bor, mesin vertical bor, multi bor, soft forming, mesin edging dan peralatannya lainnya. Mesin – mesin *furniture* tersebut sebagian besar impor dari Eropa (Italia, dan Jerman) dan Cina.

5.2. Gambaran Obyek Penelitian

Berdasarkan lama perusahaan *furniture* di wilayah Jawa berdiri, sebagian besar perusahaan bediri 10 hingga 20 tahun yang lalu yaitu sebanyak 46,7%, perusahaan masih muda yang

berdiri kurang dari 10 tahun yang lalu sebesar 30,0%, perusahaan yang berdiri 20 hingga 30 tahun yang lalu dan perusahaan lama yang berdiri lebih dari 30 tahun yang lalu, masing-masing sebesar 14,4% dan 8,9% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini.

Tabel 5.1 Deskripsi Perusahaan *Furniture* Sampel

Lama Perusahaan Berdiri	Jumlah	Prosentase (%)
1. < 10 tahun	27	30,0
2. 10 – 20 tahun	42	46,7
3. 20 – 30 tahun	13	14,4
4. > 30 tahun	8	8,9
Jumlah Karyawan	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
1. 30 – 99 orang	63	70,0
2. > 100 orang	27	30,0
Lokasi Perusahaan	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
1. Jawa Timur	14	15,6
2. Jawa Tengah	40	44,4
3. Jabodetabek	22	24,4
4. Jawa Barat	14	15,6

Sumber: Kuesioner

Distribusi perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi obyek penelitian ini berdasarkan jumlah karyawan perusahaan *furniture* menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki jumlah karyawan antara 30 hingga 300 orang yaitu sebanyak 70,0% dan sisanya adalah perusahaan *furniture* yang memiliki karyawan lebih dari 300 orang, yakni sebanyak 30,0%.

Berdasarkan lokasi berdirinya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh perusahaan *furniture* yang berdiri

di daerah Jawa Tengah yaitu sebanyak 44,4%, sedangkan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berdiri di wilayah Jabodetabek sebanyak 24,4% dan untuk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berdiri di wilayah Jawa Timur serta Jawa Barat masing-masing sebanyak 15,6% dari seluruh perusahaan *furniture* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang dijadikan sampel penelitian ini.

Tabel 5.2. Deskripsi Responden

Jabatan	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
Manajer	42	46,7
Direktur	48	53,3
Gender	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
Laki-laki	76	84,4
Perempuan	14	15,6
Usia Responden	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
< 26 tahun	7	7,8
26 – 30 tahun	13	22,2
31 – 35 tahun	33	36,7
36 – 40 tahun	6	6,7
41 – 45 tahun	20	14,4
46 – 50 tahun	7	7,8
> 50 tahun	4	4,4
Pendidikan Terakhir	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
S1	50	55,6
S2	39	43,3
S3	1	1,1
Pendapatan Kotor	**Jumlah**	**Prosentase (%)**
< 10 juta	5	5,6
10 – 20 juta	8	8,9
20 – 30 juta	56	62,2
> 30 juta	21	23,3

Sumber: Kuesioner

Distribusi responden berdasarkan jabatannya dari masing-masing perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang dijadikan sampel penelitian menunjukkan sebagian besar responden adalah direktur perusahaan *furniture* sebanyak 53,3% dibandingkan dengan responden yang berposisi sebagai manajer perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang sebesar 46,7%.

Berdasarkan gender responden diketahui bahwa sebagian besar responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 84,4% dibandingkan dengan responden perempuan dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang hanya sebesar 15,6%.

Distribusi usia responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden yang berusia antara 31 - 36 tahun yakni sebesar 36,7%, kemudian disusul oleh responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berusia antara 26 – 30 tahun yakni sebesar 22,2%, lalu responden yang memiliki usia 41-45 tahun sebesar 14,4%, kemudian responden yang berusia di bawah < 26 tahun dan 46-50 tahun masing-masing sebesar 7,8%, lalu responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berusia antara 36 - 40 tahun sebanyak 6,7%, berikutnya adalah responden perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berusia di atas 50 tahun sebesar 4,4%.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden diketahui bahwa sebagian besar responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden dengan

tingkat pendidikan S1 sebanyak 55,6%, kemudian disusul responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 43,3% dan sisanya adalah responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dengan tingkat pendidikan S3 yang hanya sebanyak 1,1%.

Distribusi tingkat pendapatan responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa didominasi oleh responden yang memiliki tingkat pendapatan di atas 20 hingga 30 juta yakni sebesar 62,2%, kemudian disusul oleh responden dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki tingkat pendapatan antara > 30 juta yakni sebesar 23,3%, lalu responden yang memiliki tingkat pendapatan 10 - 20 juta sebesar 8,9% dan sisanya adalah responden perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki tingkat pendapatan kurang 10 juta sebesar 5,6%.

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dideskripsikan hasil pengukuran terhadap indikator-indikator dalam beberapa variabel yang diteliti, yakni: *relationship learning, competitive advantage* dan kinerja pemasaran dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang dijadikan sampel penelitian.

5.3.1. *Relationship Learning*

Nilai *mean* sebesar 3,242 untuk variabel *relationship learning* menunjukkan bahwa *relationship learning* yang

dibangun perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum masih relatif cukup baik. Di sisi lain, kemampuan perusahaan *furniture* untuk membangun hubungan yang menciptakan memori khusus masih belum mampu optimal dilakukan, padahal masalah ini adalah poin penting dalam membangun *relationship learning*, sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 5.3 berikut ini.

Tabel 5.3. *Relationship Learning* Perusahaan *Furniture* di Wilayah Jawa

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Pembagian informasi (X_1)	23,3%	4,4%	8,9%	30,0%	33,3%	3,467
2. Menciptakan kesepahaman (X_2)	26,7%	5,6%	18,9%	21,1%	27,8%	3,219
3. Hubungan yang Menciptakan Memori Khusus (X_3)	4,4%	8,9%	68,9%	17,8%	-	3,041
Total rata-rata *Relationship Learning* = 3,242						

5.3.1.1. Pembagian Informasi

Berdasarkan Tabel 5.3 dengan rata-rata sebesar 3,467 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cukup baik dalam melakukan *sharing* informasi dimana aktivitas perusahaan adalah untuk bertukar informasi dalam mengkoordinasikan dan merencanakan hubungan kerja dan mencapai efisiensi operasional dengan harapan mendapat semua informasi terus-menerus yang memungkinkan perusahaan dan *partner* menangani proses-proses internal dan kondisi pasar

eksternal dengan lebih baik. Sebanyak 27,7% perusahaan cenderung melakukan *sharing* informasi yang kurang, hanya 8,9% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang melakukan *sharing* informasi biasa-biasa saja dan selebihnya 63,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mengaku melakukan *sharing* informasi dengan kualitas lebih baik.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, yakni sebanyak 63,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa telah memiliki kecenderungan *sharing* informasi dengan kualitas yang cukup baik.

5.3.1.2. Menciptakan Kesepahaman

Berdasarkan informasi dari Tabel 5.3 dengan rata-rata sebesar 3,219 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung membangun kesepahaman dalam penafsiran bersama di antara para perusahaan *furniture* dalam menjalin hubungan yang berbentuk asumsi bersama, model mental atau peta kognitif tentang hubungan hasil-aktivitas dalam lingkungan koneksitas. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebanyak 48,9% mengaku mampu menciptakan kesepahaman dalam berhubungan, sebaliknya 32,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mengaku tidak mampu menciptakan kesepahaman. Sebanyak 18,9% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung terkesan biasa saja terkait masalah kemampuan menciptakan pemahaman bersama dalam menjalin hubungan.

Penjelasan di atas memberikan informasi bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yakni sejumlah 48,9% cenderung memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan pemahaman bersama dalam menjalin relasi, meskipun tidak sebaik kesadaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam berbagi informasi dengan relasi. Sehingga masih ada potensi masalah pada 32,3% perusahaan dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam hal membangun kesepahaman dalam penafsiran bersama di antara para perusahaan *furniture* dalam menjalin hubungan dengan relasinya.

5.3.1.3. Hubungan yang Menciptakan Memori Khusus

Dengan rata-rata sebesar 3,041 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kemampuan yang terbatas dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya. Mayoritas sebanyak 68,9% dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung mengaku memiliki kemampuan yang biasa-biasa saja dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya, sementara itu 17,8% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terlihat memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya. Sebanyak 13,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa bahkan menunjukkan kecenderungan rendahnya kemampuan menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya.

Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa belum memiliki kemampuan yang optimal dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya, dimana sejumlah 68,9% dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung mengaku memiliki kemampuan yang biasa-biasa saja dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya.

5.3.2. *Competitive advantage*

Competitive advantage yang dimiliki perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum kurang baik, yang ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 2,969 meskipun tidak bisa diabaikan cukup bai

knya keunggulan bersaing pada sisi strategi diferensiasi dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, meskipun tidak menonjol sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.4. *Competitive advantage* Perusahaan *Furniture* di Wilayah Jawa

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Z_1)	23,3%	41,1%	24,4%	10,0%	1,1%	2,458
2. Strategi Diferensiasi (Z2)	3,3%	17,8%	23,3%	50,0%	5,6%	3,337
3. Strategi Fokus (Z3)	6,7%	32,2%	11,1%	48,9%	1,1%	3,111
Total rata-rata *competitive advantage* = 2,969						

Sumber: Lampiran

5.3.2.1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Merujuk informasi dari Tabel 5.4 dengan rata-rata sebesar 2,458 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang secara umum masih sangat rendah. Hal ini diperkuat dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan ada sebanyak 64,4% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan *furniture* yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah, selebihnya sebanyak 24,4% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang biasa-biasa saja, dan sebanyak 10,0% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang baik dan hanya 1,1% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat baik.

Ternyata berdasarkan penjelasan di atas, masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 64,4% perusahaan memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah, dimana sebanyak 41,1% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* strategi berbasis kepemimpinan biaya yang rendah dan bahkan sebanyak 23,3% lainnya memiliki

kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah.

5.3.2.2. Strategi Diferensiasi

Berdasarkan Tabel 5.4 dengan rata-rata sebesar 3,337 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang secara umum masih cukup baik. Hal ini diperkuat dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan ada sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan sangat baik, selebihnya sebanyak 23,3% memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang biasa-biasa saja, dan sebanyak 17,8% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang rendah dan hanya 3,3% di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat rendah.

Terlihat dari uraian di atas bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan sangat baik, dimana sebanyak 50,0% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan bahkan sebanyak 5,6% lainnya memiliki

kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat baik.

5.3.2.3. Strategi Fokus

Menurut informasi yang disajikan pada Tabel 5.4 dengan rata-rata sebesar 3,111 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang secara umum masih cukup baik. Hal ini diperkuat dengan distribusi frekuensi yang menunjukkan ada sebanyak 50% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik dan sangat baik, selebihnya sebanyak 11,1% memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang biasa-biasa saja, dan sebanyak 38,9% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang kurang baik.

Penjelasan di atas menunjukkan cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 50,0% perusahaan memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang cukup baik, dimana sebanyak 48,9% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik ditambah dengan sebanyak 1,1% lainnya memiliki kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang sangat baik.

5.3.3. Kinerja Pemasaran

Nilai *mean* sebesar 3,200 dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk variabel kinerja pemasaran menunjukkan bahwa kinerja pemasaran yang dicapai perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum cenderung cukup baik, tetapi belum optimal. Hal ini terutama sekali terlihat dari kinerja pemasaran jika dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif dan ukuran-ukuran perilaku konsumen, sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5.5. Kinerja Pemasaran Perusahaan *Furniture* di Wilayah Jawa

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1)	4,4%	33,3%	24,4%	34,4%	3,3%	2,983
2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen (Y_2)	6,7%	32,2%	33,3%	24,4%	3,3%	2,885
3. Ukuran peruntara pelanggan (Y_3)		26,7%	12,2%	53,3%	7,8%	3,404
4. Ukuran-ukuran inovatif (Y_4)	5,6%	20,0%	25,6%	43,3%	5,6%	3,200
Total rata-rata Kinerja Pemasaran = 3,200						

Sumber: Lampiran

5.3.3.1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif

Berdasarkan Tabel 5.5 dengan rata-rata sebesar 2,983 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif yang relatif kurang baik dalam hal kemampuan menguasai pangsa pasar yang dibidik dan kemampuan

berpromosi dengan baik pada target pasarnya. Jumlah perusahaan *furniture* di wilayah Jawa antara yang memiliki kinerja pemasaran yang baik dan yang kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran kompetitif menunjukkan kencenderungan yang seimbang, dimana sebanyak 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran baik, demikian juga ada 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran kurang baik.

Faktanya, dari 27,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa tersebut, perusahaan *furniture* yang memiliki kinerja pemasaran sangat kurang baik (4,4%) jika dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif lebih banyak dibanding dengan yang memiliki kinerja pemasaran sangat baik jika dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, hanya sebanyak 3,3% perusahaan yang hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif yang cenderung kurang baik.

5.3.3.2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen

Dilihat dari Tabel 5.5 dengan rata-rata sebesar 2,885 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang relatif kurang baik dalam hal menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik. Kebanyakan perusahaan

furniture di wilayah Jawa sebesar 38,9% perusahaan cenderung memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang kurang baik, sebaliknya hanya 27,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang baik dan sisanya sebanyak 33,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kemampuan kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang biasa saja dalam menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik.

Paparan di atas menegaskan bahwa banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 38,9% perusahaan yang memiliki kinerja pemasaran yang sangat rendah dan rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen, dimana sebanyak 32,2% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen dan bahkan sebanyak 6,7% lainnya memiliki kecenderungan kinerja pemasaran yang sangat rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen.

5.3.3.3. Ukuran perantara pelanggan

Berdasarkan informasi dari Tabel 5.5 dengan rata-rata sebesar 3,404 menunjukan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, yakni kemampuan

perusahaan menetapkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebanyak 61,1% cenderung memiliki kinerja pemasaran baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, sebaliknya 26,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, cenderung memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik. Sedangkan sisanya, sebanyak 12,2% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang biasa-biasa saja jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan.

Ternyata diketahui lebih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 61,1% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang baik, jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, dimana sebanyak 61,1% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja yang baik. Namun demikian, jumlah perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja yang kurang baik juga tidak bisa diabaikan, sebanyak 26,7% perusahaan *furniture* lainnya memiliki kecenderungan memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan.

5.3.3.4. Ukuran-ukuran inovatif

Dengan rata-rata sebesar 3,200 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran

inovatif yang mencerminkan daya inovasi sehingga mampu menetapkan di mana perusahaan meluncurkan produk-produk baru dan memastikan pendapatannya. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, sementara hanya 25,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif. Sedangkan sisanya, sebanyak 25,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran biasa-biasa saja jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

Ternyata, terlihat cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, dimana sebanyak 43,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki kinerja pemasaran yang baik dan sebanyak 5,6% lainnya memiliki kinerja pemasaran yang sangat baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

5.4. Persyaratan Analisis

Penggunaan analisis dengan model persamaan struktural didahului dengan pengujian asumsi, sebelum dilakukan analisis data. Pengujian asumsi tersebut meliputi: Sampel minimal, Normalitas, *outliers* serta *multicollinearity* dan *singularity*

(Ferdinand, 2006), sehingga diperolah hasil analisis dari pengujian asumsi sebagai persyaratan analisis yang disajikan sebagai berikut:

5.4.1. Ukuran Sampel Minimal

Berdasarkan kebutuhan analisis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling*, maka ukuran sampel minimal data observasi yang sesuai adalah antara 100-200 atau minimal untuk selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 90 unit sampel (jumlah yang representatif terhadap populasi dan memenuhi syarat untuk analisis SEM) . Berdasarkan Tabel 5.1 ada 90 perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, sehingga datanya dinyatakan layak diolah. Hal ini berarti asumsi yang ditetapkan untuk batasan minimum ukuran sampel telah dapat dipenuhi dengan baik.

5.4.2. Asumsi Normalitas

Pengujian normalitas dengan menggunakan model analisis *Structural Equation Modelling* diketahui hasil nilai kritis hitung untuk data multivariate c.r adalah 0,445 (Lampiran) menunjukkan secara *multivariate* kesalahan estimasi model *Structural Equation Modeling* (SEM) dikategorikan berdistribusi normal karena memiliki nilai c.r lebih kecil 2,58.

5.4.3. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outlier* terhadap data yang dilibatkan dalam pemodelan analisis *Structural Equation Modelling* pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat observasi yang merupakan pencilan (*outliers*) karena tidak ada data observasi yang memiliki nilai p1 ≤ 0,001 Semua data observasi memiliki jarak Mahalanobis yang lebih kecil dibandingkan nilai chi-square (χ^2) pada df = 13 (jumlah variabel manifest atau indikator) dengan tingkat signifikasi 0,001 yaitu 22,362.

5.4.4. *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian atas adanya *multivollinearity* dan *singularity* pada pemodelan analisis *Structural Equation Modelling* melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*, menunjukkan hasil tidak ada multikolinieritas yang terjadi, yang dapat dilihat dari nilai determinan matriks kovarian antar variabel yang sangat besar yaitu 301.793,547 (Lampiran) sehingga jauh dari nol. Dengan demikian keempat persyaratan analisis telah terpenuhi dan langkah uji validitas dan reliabilitas dapat dilakukan.

5.5. Uji Validitas dan Realibilitas

Sebelum dilakukan analisis menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur (kuesioner). Uji validitas ditujukan untuk memastikan bahwa alat ukur (kuesioner) mampu mengukur apa yang hendak

diukur (sesuai dengan yang sebenarnya), sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi atau keajegan dari hasil pengukuran menggunakan alat ukur (kuesioner).

5.5.1. Validitas Alat Ukur

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment*, penggunaan korelasi ini untuk menguji validitas dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dan secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis Tabel korelasi. Suatu pertanyaan dianggap valid apabila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis, sebaliknya pertanyaan dianggap tidak valid atau dinyatakan gugur apabila koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai kritis. Hasil penelitian validitas ditunjukkan pada Tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6. Validitas Konstruk Alat Ukur

Konstruk	Variabel Manifes	*Loading Factor*	R Hitung	Ket.
Relationship Learning	1. Pembagian informasi	0,842	0,776	Valid
	2. Menciptakan kesepahaman	0,837	0,759	Valid
	3. Hubungan yang Menciptakan Memori Khusus	0,872	0,792	Valid
Competitive advantage	1. Strategi Kepemimpinan Biaya	0,904	0,683	Valid
	2. Strategi Diferensiasi	0,559	0,591	Valid
	3. Strategi Fokus	0,855	0,803	Valid
Kinerja Pemasaran	1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif	0,840	0,817	Valid
	2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen	0,802	0,760	Valid
	3. Ukuran perantara pelanggan	0,771	0,707	Valid
	4. Ukuran-ukuran inovatif	0,765	0,761	Valid

Sumber: Lampiran

Berdasarkan hasil pengujian r *product moment* seperti yang nampak pada Tabel 5.6, menunjukkan bahwa semua indikator dari seluruh variabel dapat dinyatakan valid. Hasil ini berdasarkan koefisien korelasi yang lebih tinggi dari tabel nilai r *product moment* yang sebesar 0,300 dengan jumlah n = 90 dan dengan menggunakan analisis faktor juga menunjukkan kecenderungan yang sama dimana, seluruh variabel memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,500 yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dari masing-masing variabel mampu secara tepat mengukur variabelnya.

Dengan demikian 3 Variabel manifest dari konstruk *competitive advantage* dan 4 variabel manifest dan konstruk Kinerja Pemasaran adalah valid artinya *construct validity* alat ukur terpenuhi dan dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi pada masing-masing konstruk tersebut, sehingga semua indikator pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik dan analisis lebih lanjut dapat dilakukan.

5.5.2. Reliabilitas Alat Ukur

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan dengan koefisien *Cronbach Alpha* yang diperlihatkan pada Tabel 5.7. Reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya alpha mendekati nilai 1, sehingga item-item pertanyaan dalam penelitian ini dapat diandalkan. Hal tersebut sesuai pendapat Ghozali (1996) yang menyatakan bahwa Kriteria reliabilitas α

(*alpha*) dikatakan reliabel apabila koefisien α lebih besar dari 0,6. Tetapi apabila sebaliknya koefisien α lebih kecil atau kurang dari 0,6 hal ini menunjukkan tidak adanya konsistensi.

Tabel 5.7 Reliabilitas Konstruk Alat Ukur

Konstruk	*Alpha Cronbach*
Relationship Learning (X)	0,841
petitive advantage (Z)	0,815
Kinerja Pemasaran (Y)	0,872

Sumber: Lampiran

Dengan hasil uji reliabilitas konstruk di atas, menunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel atau mantap.

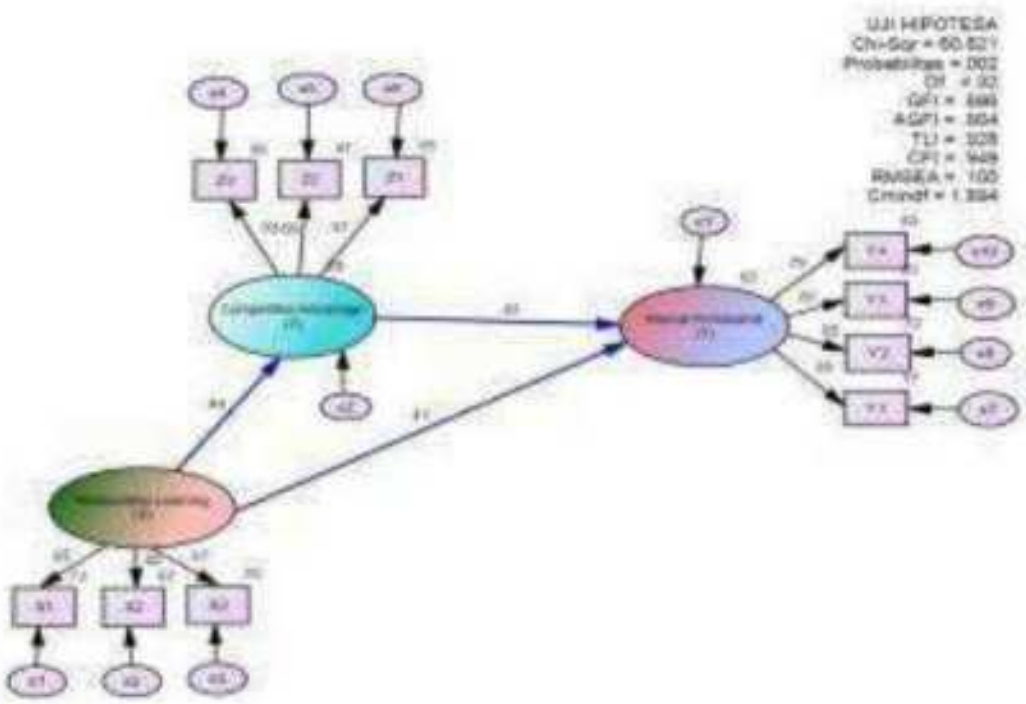
5.6. Hasil Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Penyajian hasil analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) pada penelitian ini dilakukan setelah dapat dipastikan hasil uji asumsi terpenuhi. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) pada penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, tahap pertama (*One-Step Approach*) sebagaimana pemodelan yang dibentuk dari kerangka berpikir dan tahap kedua (*Two-Step Approach*) yang merupakan model modifikasi dari model tahap pertama disebabkan indikator-indikator uji statistik untuk pengukuran model fit belum terpenuhi.

5.6.1. Uji Model Tahap Awal (*One-Step Approach*)

Pemodelan tahap pertama ini dibentuk sebagaimana pemodelan yang dibentuk dalam kerangka berpikir. Dalam analisis ini, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diukur secara bersama-sama. Pendekatan ini sering mengalami kendala dalam memenuhi kebutuhan terhadap model yang fit, yang hal ini dimungkinkan akibat terjadinya interaksi antara *measurement model* yang diestimasi secara bersama-sama (*One Step Approach to SEM*).

Berdasarkan jumlah data yang tidak terlalu besar dan jika seluruh asumsi dapat dipenuhi maka dipilih metode estimasi *Maximum Likehood* (*default*) (Arbuckle, 1999). *One Step Approach to SEM* digunakan apabila model diyakini telah dilandasi teori yang kuat serta validitas dan reliabilitas data sangat baik (Hair *et al.*, 1998). Pada *one step approach* ini menggunakan teknik estimasi *Maximum Likehood*. Hasil estimasi dan fit model *one step approach to SEM* terlihat pada gambar dan tabel sebagai berikut:



Gambar 5.1

Hubungan *Relationship Learning*, *competitive advantage*, Kinerja Pemasaran Model *One-Step Approach*

Hasil evaluasi penerimaan model *Goodness of Fit Index* menunjukkan bahwa base model belum menghasilkan solusi yang baik, model tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya dihasilkan di mana informasi fit index hanya ditunjukkan oleh CMIN/DF. Di samping itu dari evaluasi model, kriteria *Chi Square* dan *Probability* tidak dapat diterima karena berada di luar kriteria *Goodness of Fit Index*.

Tabel 5.8 Uji Kesesuaian Model *One-Step Approach*

Goodness of Fit Ladex	Kriteria 'Fit'	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	77.930	60,621	Baik
Probability	> 0.05	0,002	kurang baik
RMSEA	≤ 0.08	0,100	kurang baik
GFI	≥ 0.90	0,886	baik
AGFI	≥ 0.90	0,804	kurang baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,894	baik
TLI	≥ 0.95	0,928	kurang baik
CFI	≥ 0.94	0,949	kurang baik

Keterangan: Fit χ^2 pada df = 59 dan p = 5%
Sumber: Lampiran

Dari informasi pada Tabel 5.8 diketahui indeks kesesuaian model dan interpretasinya sebagai berikut:

1. *Chi Square*

Chi Square merupakan ukuran *overall fit* yang menjelaskan kesesuaian model teoritis dengan data. Hasil yang diharapkan adalah nilai *Chi Square* yang kecil dibandingkan T tabel = 77,930. Pada Tabel 5.8, nilai *Chi Square* = 60,621 lebih kecil daripada nilai yang diisyaratkan. Jika *probability level* >0.05 (tidak signifikan), berarti ada kesesuaian (*fit*) antara model teoritis dengan data empirisnya. Tabel 5.8 diketahui nilai *probability level* lebih kecil dari 0.05. Nilai *probability level* tersebut dapat menunjukkan bahwa tidak ada kesesuaian data dengan model teoritis yang diestimasi, sehingga dapat dikatakan model tidak sesuai.

12

2. CMIN/df

CMIN/df sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/df tidak lain adalah statistik *Chi Square*, c^2 dibagi df-nya sehingga disebut c^2 relatif. Nilai c^2 relatif kurang dari 2,00 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data. Dalam penelitian ini nilai dari CMIN/df adalah 1,894 sehingga dapat dikatakan model telah sesuai.

3. RMSEA

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square* statistik dalam sampel besar. Nilai RMSEA ≤ 0.08 menunjukkan model yang baik. Nilai RMSEA pada Tabel 5.8 sebesar 0,100, yang berarti model belum sesuai.

4. *Goodness of fit index* (GFI)

GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1, model dikatakan baik bila nilai sama atau lebih besar dari 0.90. Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai GFI pada Tabel 5.8 sebesar 0,886, yang berarti belum memenuhi kriteria uji kesesuaian model, sehingga dapat dikatakan kurang sesuai.

5. *Adjusted goodness of fit index* (AGFI)

Adjusted GFI (AGFI) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 (R *square*) dalam regresi berganda. Fit indeks ini

dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0.90. Nilai AGFI pada Tabel 5.8 sebesar 0,804 yang berarti belum memenuhi kriteria uji kesesuaian model.

6. *Tucker-Lewis index* (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. TLI memiliki rentan nilai 0 sampai dengan 1, model dikatakan baik bila nilai sama atau lebih besar dari 0.95. Nilai TLI pada Tabel 5.8 sebesar 0,928, yang berarti belum memenuhi kriteria uji kesesuaian model.

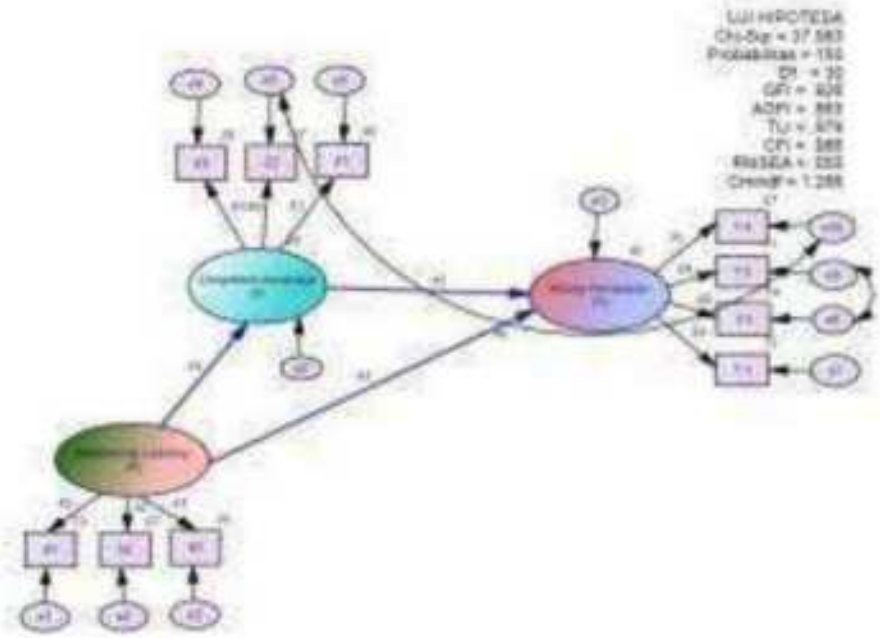
7. *Comparative fit index* (CFI)

Menunjukkan perbandingan antara model yang diuji dengan *null model*, dengan rentang nilai 0 hingga 1, model dikatakan baik bila nilai sama atau lebih besar dari 0.94. Nilai CFI pada Tabel 5.8 sebesar 0,949, yang berarti model *marginal*. Berdasarkan Tabel *Goodness of Fit Indices* di atas, dapat diketahui bahwa dari keseluruhan uji kesesuaian yang ada, model tidak sesuai pada hampir seluruh item pengujian dan hanya sesuai pada 1 item pengujian (CMIN/df). Oleh karena itu, model yang diajukan belum bisa dikatakan cukup sesuai untuk diteliti.

Kenyataan ini menunjukkan model *one step approach* yang digunakan masih bermasalah dengan interdependensi antara model pengukuran (konstruk dan indikatornya) dan model struktural (hubungan kausal antar konstruk). Untuk mengatasi masalah tersebut, Hair *et al.*, (1998) mengemukakan model *two step approach* atau model modifikasi (*nested model*).

5.6.2. Uji Model Tahap Akhir (*Two-Step Approach*)

Model modifikasi sebagai *two step approach* dilakukan berdasarkan *modification indices*, dengan jalan memodifikasi model awal dari *one step approach* baik menambah atau mengubah pola hubungan yang ada untuk memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dengan tetap mempertahankan konstruk utama dan secara teoritis harus mempunyai dukungan maupun justifikasi yang cukup terhadap perubahan itu. Dengan *two step approach* dapat saling mengisolasikan interdependensi antar model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*), sehingga interaksi (karena interdependensi) antara keduanya dapat dinetralisir. Hasil modifikasi model dengan *two-step approach* pada Gambar 5.2 sedangkan evaluasi fit model pada Tabel 5.9.



Gambar 5.3

Hubungan *Relationship Learning, competitive advantage*, Kinerja Pemasaran Model *Two-Step Approach*

Berdasarkan Tabel 5.9 di bawah, hasil evaluasi terhadap model *two-step approach* hasil modifikasi dengan 7 (tujuh) kriteria analisis menunjukkan tingkat signifikansi model pada χ^2 sebesar 37,987 < χ^2_{kritis} (72,153) dengan probabilitas sebesar 0,50 menunjukkan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi, adalah tidak dapat ditolak artinya hipotesis nol diterima. Dengan diterimanya hipotesis1 nol itu bisa disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi karena itu model dapat diterima.

Tabel 5.9 Uji Kesesuaian Model *One-Step Approach*

Goodness of Fit Ladex	Kriteria 'Fit'	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	72,153	37,987	Baik
Probability	> 0.05	0,150	baik
RMSEA	≤ 0.08	0,055	baik
GFI	≥ 0.90	0,926	baik
AGFI	≥ 0.90	0,865	moderat
CMIN/DF	≤ 2.00	1,266	baik
TLI	≥ 0.95	0,979	baik
CFI	≥ 0.94	0,986	baik

Keterangan: Fit χ^2 pada df = 54 dan p = 5%
Sumber: Lampiran

Demikian juga dengan indeks-indeks lainnya ternyata seluruhnya berada dalam rentang nilai kriteria *goodness of fit* yang diharapkan. Indeks-indeks RMSEA (0,055), GFI (0,926), Cmin/DF (1,266), TLI (0,979) dan CFI (0,986) memberikan konfirmasi yang baik kecuali AGFI (0,865) yang memperkuat keyakinan bahwa model yang dibentuk dengan pendekatan *two-step approach* mampu menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data empirik di mana model konseptual yang dikembangkan dan dilandasi teori sepenuhnya di dukung oleh fakta di lapangan, sehingga model modifikasi yang dihasilkan analisis ini adalah model yang sesuai untuk menjelaskan keterkaitan antar konstruk dan antara konstruk dengan indikatornya.

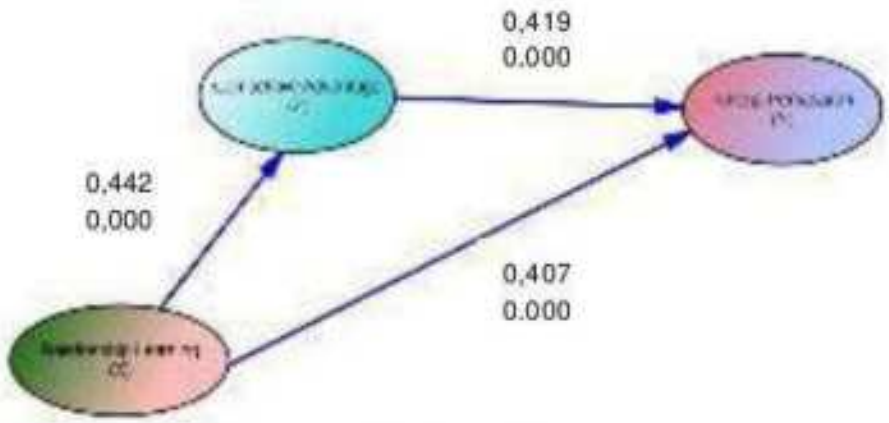
5.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada konstruksi model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dan menghendaki pengujian pengaruh langsung dari suatu variabel ke variabel lainnya. Pengaruh langsung ini dimaksudkan sebagai pengaruh yang bersesuaian suatu variabel terhadap variabel lainnya tanpa ada variabel antara (*intervening variable*). Berdasarkan koefisien regresi (*standardized direct effect*) dan taraf signifikansi hitung untuk masing-masing konstruk pada hasil uji kausalitas sebagaimana disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 5.10 Hasil Uji Kausalitas *Regression Weight*

Konstruk ke Konstruk	*Stdz. Estimate*	*Critical Ratio*	*P*	Evaluasi
*Competitive advantage_*(Z) <--- *Relationship Learning* (X)	0,442	3,727	0,000	Signifikan
Kinerja Pemasaran_(Y) <--- *Relationship Learning* (X)	0,407	3,796	0,000	Signifikan
Kinerja Pemasaran_(Y) <--- *Competitive advantage_*(Z)	0,419	3,790	0,000	Signifikan

Sumber: lampiran



Gambar 5.3

Pengaruh Langsung *Relationship Learning*, *competitive advantage*, Kinerja Pemasaran

Hasil uji pengaruh yang dihipotesiskan menunjukkan nilai *regression weights*, tingkat probabilitas dan arah hubungan kausalnya (Tabel 5.10 dan Gambar 5.3), menunjukkan bahwa:

1) *Relationship Learning* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* menunjukkan tanda yang positif (+0,442) sedangkan nilai kritisnya 3,727 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mampu membangun perilaku

Relationship Learning dengan cara melakukan pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus, maka akan mampu meningkatkan *competitive advantage* yang diperoleh sebagai hasil dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus.

2) *Relationship Learning* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* menunjukkan tanda yang positif (+0,407) sedangkan nilai kritisnya 3,796 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mampu membangun perilaku *Relationship Learning* dengan cara melakukan pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus, maka akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya yang dapat dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

3) *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasaran pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized*

estimate menunjukkan tanda yang positif (+0,419) sedangkan nilai kritisnya 3,790 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki *competitive advantage* yang diperoleh sebagai hasil dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus, maka akan mampu akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya yang dapat dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

5.6.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang terjadi karena suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya disebabkan karena pola pengaruh tidak langsung dimana ada suatu variabel antara (*intervening variabel*) di antara variabel yang mempengaruhi dan variabel yang dipengaruhi. Besarnya pengaruh tidak langsung yang diketahui dari *standardized indirect effect* pada dasarnya akan memberikan konstribusi pada pengaruh total suatu variabel terhadap variabel lainnya. Pengaruh ini dapat diketahui dengan menghitung hasil perkalian dari koefisien regresi yang ada pada tiap-tiap pengaruh antar konstruk (variabel laten) yang berhubungan dalam bentuk pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungan pengaruh tidak

langsung antar variabel penelitian yang dinyatakan dalam *standardized indirect effect* disajikan pada Tabel 5.11 berikut ini.

Tabel 5.11 Pengujian Terhadap Pengaruh Tidak Langsung

Konstruk Eksogen	Konstruk Endogen	*Standardized Indirect Effect*
Relationship Learning	Kinerja Pemasaran	0,185

Sumber: lampiran

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *standardized indirect effect* (Tabel 5.11) di atas, dari besarnya nilai *total effect* dan arah hubungan kausalitasnya, dapat dinyatakan bahwa: *Relationship Learning* (X) memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui *competitive advantage* (Z) terhadap Kinerja Pemasaran (Y) sebesar 0,185. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang mampu membangun hubungan dengan saling berbagi informasi, lahirnya kesepahaman sampai mampu melahirkan memori khusus hubungan yang mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus yang melahirkan keunggulan kompetitif dan akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya yang dapat dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

5.6.5. Analisis Pengaruh Total

Pengaruh total adalah pengaruh yang terjadi karena suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya disebabkan karena pola pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi suatu variabel. Besarnya pengaruh total yang diketahui dari *standardized total effect* pada dasarnya akan memberikan konstribusi pada pengaruh total suatu variabel terhadap variabel lainnya. Pengaruh ini dapat diketahui dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari koefisien regresi yang ada pada tiap-tiap pengaruh antar konstruk (variabel laten) yang berhubungan dalam bentuk pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung. Hasil perhitungan pengaruh total antar variabel penelitian y disajikan pada Tabel 5.12 berikut ini.

Tabel 5.12 Pengujian Terhadap Pengaruh Tidak Langsung

Konstruk Eksogen	Konstruk Endogen	Pengaruh Total
Relationship Learning	Kinerja Pemasaran	0,593

Sumber: lampiran

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *total effect* (Tabel 5.12) di atas, diketahui bahwa *Relationship Learning* (X) memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap Kineja Pemasaran (Y) dengan total pengaruh sebesar adalah 0,593. Hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kemampuan membangun hubungan dengan saling berbagi informasi, lahirnya kesepahaman sampai mampu melahirkan memori khusus hubungan, akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pemasarannya.

5.6.6. Analisis Pengaruh Dimensi dengan Konstruk

Pada dasarnya pengaruh dimensi terhadap konstruk bertujuan untuk mengevaluasi hubungan tiap dimensi terhadap konstruk yang dianalisis melalui perhitungan pengaruh dominan indikator yang membentuk konstruk *Relationship Learning* (X), *Competitive Advantage* (Z), Kinerja Pemasaran (Y) ditunjukkan pada tabulasi berikut (Tabel 5.13).

Tabel 5.13 Estimasi, Parameter pada Model Modifikasi (*Nasted Model*)

			Standardized Estimates	*Critical Ratio*	*Prob*	Ket
Competitive	<---	Relationship	.442	3.727	.000	Sig
Kinerja	<---	Relationship	.407	3.796	.000	Sig
Kinerja	<---	Competitive	.419	3.790	.000	Sig
X3	<---	Relationship	.874	9.651	.000	Sig
X2	<---	Relationship	.821	8.982	.000	Sig
X1	<---	Relationship	.852			Sig
Y4	<---	Kinerja	.757	8.589	.000	Sig
Y3	<---	Kinerja	.845	9.344	.000	Sig
Y2	<---	Kinerja	.889	10.110	.000	Sig
Y1	<---	Kinerja	.848		.000	Sig
Z2	<---	Competitive	.685	6.945	.000	Sig
Z3	<---	Competitive	.925	9.548	.000	Sig
Z1	<---	Competitive	.814	9.609	.000	Sig

Berdasarkan hasil estimasi parameter pada modal modifikasi (*nested model*) dari tingkat signifikansi dimensi pembentuk konstruk, maka dapat diketahui bahwa pengaruh langsung masing-masing dimensi dengan konstruknya adalah:

1). Konstruk *Relationship Learning* memperlihatkan bahwa secara berturutan sesuai dengan tinggi nilai *loading factor*nya (dari yang paling dominan) dibentuk oleh dimensi Menciptakan Kesepahaman (*loading factor* = 0,852), Pembagian Informasi (*loading factor* = 0,821) dan Hubungan yang Menciptakan Memori Khusus (*loading factor* = 0,874).

2). Konstruk *Competitive Advantage* memperlihatkan bahwa secara berturutan sesuai dengan tinggi nilai *loading factor*nya (dari yang paling dominan) dibentuk oleh dimensi Strategi Fokus (*loading factor* = 0,814), Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*loading factor* = 0,685) dan Strategi Diferensiasi (*loading factor* = 0,925)

3). Konstruk Kinerja Pemasaran memperlihatkan bahwa secara berturutan sesuai dengan tinggi nilai *loading factor*nya (dari yang paling dominan) dibentuk oleh dimensi Ukuran-ukuran perilaku konsumen (*loading factor* = 0,848), Ukuran-ukuran pasar kompetitif (*loading factor* = 0,889), Ukuran-ukuran inovatif (*loading factor* = 0,845), dan Ukuran perantara pelanggan (*loading factor* = 0,757).

BAB 6

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas hasil analisis data penelitian yang telah disajikan pada bab V dengan berdasarkan kajian empiris dan kajian teoritis yang relevan. Namun, deskripsi hasil penelitian lebih dahulu pada masing-masing variabel penelitian, yakni: *relationship learning*, *competitive advantage* dan kinerja pemasaran seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, selanjutnya akan dibahas hubungan kausalitas antar variabel sebagaimana yang dinyatakan dalam hipotesis penelitian.

6.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada bab sebelumnya, maka agar mampu mengidentifikasi permasalahan dan skala prioritasnya, maka disajikan deskripsi masing-masing

indikator variabel berdasarkan besarnya nilai *loading* dan *mean*-nya (rata-rata), sebagai berikut:

Tabel 6.1 Rekapitulasi Deskripsi Variabel

Variabel	*Mean*	Indikator	*Loading*	*Mean*
Relationship Learning	3,242	1. Pembagian informasi (X_1)	0,859	3,467
		2. Menciptakan kesepahaman (X_2)	0,816	3,219
		3. Hubungan yang Menciptakan Memori Khusus (X_3)	0,871	3,041
Competitive Advantage	2,969	1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Z_1)	0,801	2,458
		2. Strategi Diferensiasi (Z_2)	0,673	3,337
		3. Strategi Fokus (Z_3)	0,949	3,111
Kinerja pemasaran	3,200	1. Ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1)	0,857	2,983
		2. Ukuran-ukuran perilaku konsumen	0,846	2,885
		3. Ukuran perantara pelanggan (Y_3)	0,782	3,404
		4. Ukuran-ukuran inovatif (Y_4)	0,818	3,200

6.1.1. *Relationship Learning*

Perusahaan yang berkembang dengan baik tidak akan pernah melalaikan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan relasi. Kebutuhan untuk berbagi informasi, saling memahami dan lahirnya kesan khusus dalam hubungan yang dibangun menunjukkan kualitas dari sebuah jalinan hubungan yang akan berdampak baik bagi perkembangan perusahaan di masa sekarang dan masa-masa yang akan datang. Konsep *relationship learning* dihadirkan untuk menjawab masalah bagaimana membangun relasi yang terus tumbuh menjadi hubungan yang membangun dan menguntungkan bagi perkembangan perusahaan. Chang dan Gotcher (2008) menyatakan bahwa *relationship learning* adalah pemrosesan

informasi untuk mengubah atau memperbaiki perilaku khusus/spesifik dalam hubungan yang potensial di masa mendatang.

Adanya kesepahaman bersama dalam sebuah jalinan hubungan menjadi sebuah tuntutan bagi efektivitas dari pencapaian tujuan pembentukan hubungan yang dimaksudkan bagi kebaikan perkembangan perusahaan *furniture* menjadi bagian terpenting dari pengembangan *relationship learning* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Kondisi kesadaran membangun kesepahaman bersama yang masih rendah membutuhkan perhatian dan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan dari pihak manajemen perusahaan (Tabel 6.1). Manajemen dapat mengembangkan dan mengeksplorasi seluruh potensi perusahaan untuk mendukung optimalisasi pembentukan kesadaran kesepahaman bersama dengan mitra melalui pembentukan kultur perusahaan yang terbuka, saling menghargai, saling melengkapi dan saling berbagi untuk mencapai keselarasan kehendak bersama dalam membangun kemitraan.

Pada dasarnya, upaya menjalin hubungan yang bermanfaat bagi perusahaan tersebut idealnya mampu mendorong berbagai pihak yang terlibat dalam perusahaan menyadari tentang substansi dasar dari pembentukan perilaku (*behavior*) yakni melalui proses pengenalan (kognitif), pembentukan persepsi (afektif) dan melahirkan hasrat/niat (konatif) atau bahkan tindakan (psikomotorik). Pada konteks ini, maka jalinan

hubungan yang terus berproses dan baik adalah yang mampu menkedepankan upaya saling berbagi pengetahuan, membangun pengertian bersama dan sampai pada akhirnya tercipta kesan khusus yang mendalam dan susah dilupakan dalam jalinan hubungan yang dibentuk tersebut. Selnes and Sallis (2003) berpendapat bahwa *relationship learning* yang terdiri atas tiga komponen utama yaitu pembagian informasi, penciptaan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus yang bisa dikonsepkan sebagai karakteristik hubungan itu sendiri.

1. Pada dasarnya, perusahaan yang sedang berusaha membangun *relationship learning* harus menyadari pentingnya *sharing* informasi, dimana aktivitas perusahaan dalam konteks ini adalah untuk kebutuhan bertukar informasi dalam mengkoordinasikan dan merencanakan hubungan kerja dan mencapai efisiensi operasional dengan harapan mendapat semua informasi secara terus-menerus yang memungkinkan perusahaan dan partner menangani proses-proses internal dan kondisi pasar eksternal dengan lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan masih cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 63,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki keinginan dan kemampuan *sharing* informasi yang baik, dimana sebanyak 30,0% dari seluruh perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memiliki keinginan dan kemampuan *sharing* informasi yang baik dan bahkan

sebanyak 33,3% lainnya memiliki kecenderungan keinginan dan kemampuan *sharing* informasi yang sangat baik. Namun demikian, sebanyak 27,7% perusahaan *furniture* masih menghadapi kendali dalam mengembangkan kebiasaan saling berbagi informasi ini.

2. Adanya kesepahaman bersama dalam sebuah jalinan hubungan adalah sebuah tuntutan bagi efektivitas dari pencapaian tujuan pembentukan hubungan yang dimaksudkan bagi kebaikan perkembangan perusahaan. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki dorongan yang kuat untuk berusaha mengembangkan kesepahaman bersama ini agar setiap informasi yang diberikan perusahaan dan sebaliknya akan efektif mampu memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 48,9% mengaku mampu menciptakan kesepahaman dalam berhubungan, sebaliknya 32,3% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa mengaku tidak mampu menciptakan kesepahaman.

Hal ini menunjukkan bahwa ternyata kemampuan untuk membangun saling kesepahaman menurun jika dibandingkan dengan kemampuan untuk *sharing* informasi. Fakta ini disebabkan terjadinya distori dalam *sharing* informasi dimana pada setiap perusahaan *furniture* yang mampu

melakukan *sharing* informasi secara baik, pasti akan ada perusahaan yang tidak sukses menciptakan saling pemahaman yang baik di antara relasinya, karena upaya penciptaan saling kesepahaman tidak hanya membutuhkan niat dan tindakan, akan tetapi juga membutuhkan kemampuan dalam berkomunikasi dan kemampuan dalam menumbuhkan saling pengertian di antara pihak yang saling berhubungan.

3. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa diharapkan memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan kesan mendalam bagi jalinan hubungan yang terbentuk dengan relasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata kemampuan ini lebih rendah dibanding dengan kemampuan perusahaan *furniture* untuk melakukan *sharing* informasi dan kemampuan dalam membangun kesepahaman bersama. Fakta ini pun dijelaskan dengan alasan yang sama sebagaimana terjadinya distorsi antara kemampuan *sharing* informasi menjadi kemampuan membangun kesepahaman. Kemampuan menciptakan kesan mendalam dalam menjalin hubungan juga mengalami distorsi, karena logikanya tidak semua perusahaan *furniture* yang sukses membangun kesepahaman bersama akan mampu menciptakan kesan mendalam dalam menjalin hubungan. Fakta hasil penelitian menunjukkan hanya 17,8% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terlihat memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalin hubungan yang menciptakan

memori khusus bagi relasinya, sedangkan 68,9% dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa cenderung memiliki kemampuan yang biasa-biasa saja dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya

Upaya pengembangan jalinan relasi yang dilakukan secara terus-menerus bagi perusahaan *furniture* pada hakikatnya ditujukan untuk meningkatkan perilaku dalam berhubungan dan bekerjasama pada masa-masa mendatang, sehingga akan diperoleh prospek pencapaian manfaat yang lebih optimal bagi kedua belah pihak, khususnya bagi perusahaan *furniture*. Kehendak untuk melakukan *sharing* informasi yang baik akan mampu meningkatkan kemampuan perusahaan membangun kesepahaman bersama dan akhirnya akan mendorong terciptanya hubungan yang melahirkan kesan mendalam dalam menjalin hubungan. Pencapaian ini dikendaki dan menjadi tujuan antara bagi pencapaian manfaat kinerja perusahaan. Selnes and Sallis (2003) berpandangan bahwa *relationship learning* merupakan sebuah aktivitas bersama di antara suplier dan pelanggan di mana kedua pihak berbagi informasi, yang kemudian secara bersama-sama ditafsirkan dan dipadukan ke dalam memori spesifik hubungan yang mengubah perilaku spesifik hubungan yang potensial. Ini merupakan sebuah proses untuk meningkatkan perilaku di masa mendatang dalam sebuah hubungan, atau sebuah aktivitas kerjasama di mana dua perusahaan akan lebih mampu

menciptakan nilai lebih jika bekerjasama daripada jika dilakukan secara individu.

6.1.2. *Competitive Advantage*

Keunggulan kompetitif menyangkut kemampuan untuk menggunakan sumber daya internal perusahaan untuk mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing. Demikian pula, keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan keunggulan kompetitif bahwa persaingan tidak dapat menyalin atau mensimulasikan (Eli, Galily & Israeli, 2008). Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri (Hooley, Piercy dan Nicoulaud, 2008).

Pencapaian tingkat kesuksesan dari daya saing produk dan loyalitas konsumen dapat dicapai dengan cara memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menunjukkan strategi fokus ini ternyata masih rendah, faktanya sangat menentukan pencapaian *competitive advantage* yang diinginkan perusahaan (Tabel 6.1). Hal ini seharusnya mendorong manajemen perusahaan melakukan koordinasi dalam perusahaan untuk menetapkan pasar sasaran secara definitif dan

tertentu serta seluruh tindakan pemasarannya diarahkan dan diprioritasnya untuk mampu mengeksporasi pasar tersebut.

1. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa seharusnya mampu mencapai keunggulan biaya secara menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok, yakni tercapainya kebijakan harga jual produk yang sangat kompetitif. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 64,4% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan *furniture* yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah, sebaliknya hanya sebanyak 11,1% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepe mimpinan biaya yang cukup baik.

   Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa belum mampu mencapai keunggulan bersaing yang baik, apalagi dibanding dengan produk *furniture* China yang dikenal memiliki penawaran harga yang sangat menarik bagi konsumen. Kenyataan ini telah jelas terlihat di pasar-pasar *furniture* dimana produk *furniture* China dengan harga kompetitif membanjiri pasar *furniture* di Indonesia.

2. Diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan akan menciptakan daya beda terhadap produk sejenis, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan

industri sebagai hal yang unik, sehingga akan menarik konsumen untuk melakukan keputusan pembelian terhadap produk tersebut. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki kemampuan untuk menciptakan diferensiasi dalam setiap produk *furniture*-nya sehingga menghasilkan produk yang menarik bagi konsumen. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan sangat baik, sebaliknya hanya ada sebanyak 17,8% lainnya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang rendah dan hanya 3,3% di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat rendah.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa jika masalah diferensiasi produk *furniture* Indonesia dibanding produk *furniture* China, maka produk *furniture* Indonesia tidak kalah menarik. Hal ini karena sebagian produk *furniture* Indonesia yang diproduksi pasti selaras dengan akar budaya Indonesia, yang bagi sebagian konsumen produk *furniture* memiliki nilai tambah yang unik dan klasik untuk dimiliki.

3. Tingkat kesuksesan dari daya saing produk dan loyalitas konsumen dapat dicapai dengan cara memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa

seharusnya mampu memetakan segmentasi dari perilaku konsumen sehingga mampu menetapkan target pemasaran yang paling menguntungkan, paling realistis dan menjanjikan prospek pemasaran yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang merupakan perusahaan dengan *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik dan sangat baik (yakni sebanyak 50%), dibanding perusahaan *furniture* yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang kurang baik (sebanyak 38,9%).

Kelebihan *competitive advantage* berbasis strategi fokus dibanding dengan *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya pada perusahaan *furniture* di wilayah Jawa menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu fokus menetapkan target pada segmen konsumen tertentu karena tidak mampu bersaing harga dengan produk *furniture* China, yakni segmen konsumen kelas menengah ke atas yang lebih mampu menjangkau posisi tawar harga yang ditetapkan dengan menjanjikan kepastian kualitas yang lebih baik dan lebih tahan lama jika dibandingkan dengan produk *furniture* China.

Hasil penelitian posisi keunggulan bersaing produk *furniture* perusahaan di wilayah Jawa dibandingkan dengan produk *furniture* dari China tersebut, menjelaskan fenomena penting tentang posisi keunggulan yang berbeda dari sebuah

produk akan mampu memposisikan segmen pasar yang berbeda. Produk *furniture* perusahaan dari wilayah Jawa lebih memiliki keunggulan sedikit terkait dengan keunikannya dalam diferensiasi yang selaras dengan selera masyarakat Indonesia khususnya Jawa dan kemampuannya fokus pada segmen konsumen dengan tingkat ekonomi menengah ke atas membuatnya mampu mengenali pasar sesungguhnya dari produk *furniture* yang diproduksinya di tengah ketatnya persaingan dengan produk-produk *furniture* China, yang harus diakui memang sangat menonjol pada keunggulan dari sisi penawaran harga.

Kenyataan di atas menegaskan bahwa sepanjang sebuah produk *furniture* mampu ditawarkan dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen maka produk tersebut akan mampu memenangkan persaingan terhadap segmen konsumen yang berseuaian, yang dalam penelitian ini adalah produk *furniture* perusahaan dari wilayah Jawa lebih memiliki keunggulan keunikan yang selaras dengan kultur Indonesia dan mampu fokus pada konsumen kelas ekonomi menengah ke atas dan produk *furniture* China yang mampu menarik konsumen dengan kemampuan daya beli yang lebih rendah karena faktor *low price*. Hansen & Mowen (2006) menyatakan keunggulan kompetitif merupakan keunggulan yang melebihi para pesaing, yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen dibanding dengan yang dilakukan oleh pesaingnya. Keunggulan

kompetitif *(competitive advantage)* dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *value* yang lebih baik dibanding pesaing dengan harga yang sama atau menciptakan *value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah.

6.1.3. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran dimaksudkan sebagai kinerja yang ditujukan pada pemasaran dan merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti hasil-hasil dalam hal biaya dan *turnover* yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distribusi (Morgan *et al*., 2002; Lamberti, Giuliano Noci, 2010). Clark (1999) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont and Shaw, 2003).

Kemampuan perusahaan dalam menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik ternyata merupakan bagian yang paling menentukan pencapaian kinerja pemasaran, namun faktanya masih mengalami kendala rendahnya kemampuan perusahaan dalam masalah ini (Tabel 6.1), sehingga manajemen perusahaan

seharusnya mampu melakukan tindakan manajerial yang menunjukkan arah kebijakan perusahaan diarahkan secara serius memberikan prioritas tindakan perbaikan dan peningkatan untuk mampu menembus pelanggan, mendapatkan dan membangun loyalitas pelanggan serta mendapatkan keuntungan pelanggan secara jauh lebih baik.

1. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki kemampuan untuk menguasai pangsa pasar yang dibidik dan kemampuan berpromosi dengan baik pada target pasarnya. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran baik, demikian juga ada 37,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang berkinerja pemasaran kurang baik.

   Kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif dimana ternyata perusahaan belum mampu optimal menguasai pangsa pasar yang dibidik dan perusahaan belum optimal mampu berpromosi dengan baik pada target pasarnya dibanding dengan kemampuan ekspansi pasar produk *furniture* China di Indonesia. Harus diakui bahwa harga murah dari produk *furniture* China ternyata lebih unggul mampu meningkatkan kinerja pemasarannya dibanding *furniture* hasil produksi perusahaan di wilayah Jawa.

2. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa seharusnya memiliki kemampuan menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan masih cukup banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 38,9% perusahaan cenderung memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang kurang baik, sebaliknya hanya 27,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang baik.

Pada dimesi kinerja pemasaran bagian ini pun, perusahaan *furniture* di wilayah Jawa belum mampu disejajarkan dengan produk *furniture* China di Indonesia, setidaknya dalam kemampuannya menembus pelanggan baru sebagaimana yang dilakukan oleh produk *furniture* China di Indonesia. Kemampuan menembus pelanggan baru dari produk *furniture* China di Indonesia tidak terlepas dari kemampuan perusahaan *furniture* China menghadirkan produk yang sesuai dengan harapan sebagian besar konsumen kelas bawah atau kelas menengah yang baru tumbuh yang melihat harga sebagai pertimbangan pertama dan utama dalam melakukan keputusan pembelian sebuah produk.

3. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa diharapkan memiliki kemampuan dalam menetapkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 61,1% cenderung memiliki kinerja pemasaran baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, sebaliknya 26,7% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, cenderung memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik.

Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu *leading* dibanding perusahaan *furniture* China di Indonesia dalam hal mendapatkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen. Dalam konteks ini, kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa sedikit lebih baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan dimana perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu mendapatkan pengakuan merek, kepuasan dan tujuan pembelian konsumen dibanding dengan perusahaan *furniture* China yang produknya dipasarkan di Indonesia. Hal ini menunjukkan jika terkait dengan perilaku konsumen pasca pembelian, produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa lebih mampu memposisikan diri memiliki kinerja pemasaran yang lebih baik, tidak sebagaimana produk perusahaan *furniture* China yang dipasarkan di Indonesia yang bahkan

hanya mampu memberikan *swiching* perilaku pembelian hanya karena keterjangkuan harga produk.

4. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya memiliki kemampuan yang mencerminkan daya inovasi sehingga mampu menetapkan di mana perusahaan meluncurkan produk-produk baru dan memastikan pendapatannya. Hasil penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, sementara hanya 25,6% perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang memiliki kinerja pemasaran kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

   Kemampuan yang mencerminkan daya inovasi perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di wilayah Jawa meyakini masih mampu bersaing dengan produk *furniture* China yang dipasarkan di Indonesia. Hal ini lebih dikarenakan produk-produk dari perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah produk mapan yang mampu menciptakan cita rasa dan image sebagai produk yang lebih berkualitas dibanding dengan produk *furniture* China, di samping produk-produk *furniture* dari perusahaan di wilayah Jawa juga mengandalkan *heritage* artistik budaya lokal untuk memperkuat kesan sebagai produk bagi *priyayi* atau orang elit, sehingga memiliki produk ini sebenarnya menjadi tujuan

utama, meski kini masih mampu membeli produk *furniture* China yang semata-mata karena keterjangkauannya dari sisi harga yang ditawarkan.

Mengukur kinerja pemasaran dari produk *furniture* perusahaan di wilayah Jawa dengan beberapa kriteria pra (*input*) dan pasca pembelian (*output*) menunjukkan sebuah penilaian tentang pencapaian dan prospek kinerja penjualan yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan. Hal ini karena di samping sistem penilaian kinerja pemasaran seperti ini sanggup memberikan informasi tentang pencapaian kinerja secara umum dari sebuah perusahaan, sebagaimana pandangan Morgan *et al*., (2002) dan Lamberti dan Noci (2010), yang menyatakan sistem pengukuran kinerja pemasaran adalah bagian dari kinerja korporat yaitu mengukur kinerja yang dipengaruhi oleh pemasaran. Sistem penilaian kinerja pemasaran seperti ini akan mampu memberikan petunjuk sekaligus keyakinan tentang prospek dan kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan. Clark (1999) menyatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja pemasaran telah bergeser dalam tiga arah konsisten selama bertahun-tahun; pertama, dari ukuran output finansial ke non finansial; kedua, dari ukuran output ke input; dan ketiga, dari ukuran unidimensional ke multidimensional (Pont and Shaw, 2003). Sehingga akhirnya sistem pengukuran kinerja pemasaran seperti ini akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran. Morgan

et al., (2002) dan Lamberti dan Noci (2010) menyatakan kinerja utama yang ditujukan pada pemasaran merupakan kinerja efisiensi pemasaran, yang berkaitan dengan proses-proses antar fungsi, seperti hasil-hasil dalam hal biaya dan *turnover* yang secara langsung disebabkan oleh aktivitas promosi, penjualan, penetapan harga dan distribusi.

6.2. Pembahasan Hasil Penelitian

6.2.1. *Relationship Learning* dan *Competitive Advantage*

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *relationship learning* terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,442) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 3,727 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke-1 (H_1) yang menyatakan bahwa: "*relationship learning* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa", dapat diterima. Pengaruh *relationship learning* terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah sebesar +0,442, yang menunjukkan *relationship learning* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 44,2% terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

Pengaruh *relationship learning* terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif, artinya bahwa semakin baik *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terhadap tingginya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjalankan tugas melayani dan mengayomi konsumen perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang sebesar 44,2% menunjukkan bahwa *relationship learning* yang dibentuk dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus memberikan

kontribusi pengaruh sebesar 44,2% bagi peningkatan *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjalankan tugasnya terkait dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif yang dibangun berdasarkan kemampuan perusahaan *furniture* untuk menjamin hubungan memerlukan proses yang kontinu, karena kemampuan mengembangkan hubungan yang kontinu akan mampu meningkatkan saling pemahaman dan akhirnya jika terus menerus dilakukan akan mampu melahirkan kesan khusus dalam benak pihak-pihak yang terlibat dalam interaksi hubungan yang dibangun. Proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam mengembangkan hubungan dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan langsung ataupun tidak langsung dengan kepentingan meningkatkan daya saing produk perusahaan, seperti *supplier*, tenaga ahli, akademisi dan distributor akan membawa dampak positif bagi pencapaian kualitas dan kinerja produk yang lebih mampu bertahan dan bahkan bersaing di pasar. (Chang and Gotcher, 2008) menyatakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus bergerak jauh dan mengembangkan hubungan khusus dengan mitra melalui hubungan spesifik antar perusahaan dan secara rutin berbagi pengetahuan.

Perusahaan China termasuk perusahaan furniture-nya secara umum mampu membangun relationship learning melalui

sebuah tradisi yang dikenal kuat sebagai akar budayanya yakni Guanxi (关系) yang dapat diartikan sebagai koneksitas atau hubungan spesifik, hal ini dianggap penting untuk kepercayaan bisnis di hubungan sosial Cina. Guanxi berarti koneksi dan jaringan antara satu dan yang lain, seperti hubungan antara perusahaan dan pemasok, klien, dan pelanggan. Berangkat dari kultur bisnis ini, perusahaan *furniture* China mampu menempatkan produknya unggul dari segi harga. Sementara dari fakta hasil penelitian, perusahaan *furniture* di wilayah Jawa secara umum memiliki kemampuan membangun relationship learning yang relatif belum optimal, apalagi jika sudah menyangkut masalah kemampuan membangun hubungan yang melahirkan memori atau kesan khusus. Hal ini bias dipahami karena akar budaya bisnis yang berkembang berbeda. Perusahaan China sudah sangat akrab dengan kultur Guanxi (关系) yang dapat dipadankan dengan *relationship learning*, sementara kultur bisnis perusahaan *furniture* di wilayah Jawa tidak menunjukkan adanya ciri khusus yang menunjukkan perilaku, kebiasaan dan budaya yang dapat disejajarkan dengan konsep *relationship learning*. Lai *et al.*, (2009) mengungkapkan pembelajaran antar perusahaan dapat membantu perusahaan untuk menciptakan keuntungan terbesar dalam situasi ekonomi dan budaya. Oleh karena itu, hubungan dalam kemampuan

belajar akan menjadi hal penting bagi perusahaan-perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif mereka.

Perusahaan *furniture* yang mampu membangun hubungan saling menguntungkan dengan pihak lain dengan ketepatan hubungan yang dibangun atas pertimbangan potensi yang akan mampu dikembangkan dengan adanya kemitraan tersebut akan sanggup membantu perusahaan menguatkan keunggulan kompetitifnya. Hal ini didasarkan pada fakta hasil penelitian dimana perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang cenderung lebih mampu membangun *relationship learning* ternyata memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Kado (2007) menyatakan mitra jaringan sebuah perusahaan yang membawa peluang bisnis yang lebih memiliki kemungkinan membawa keunggulan kompetitif terkait dengan pangsa pasar. Lebih jauh lagi, "peluang keuntungan" memiliki kemungkinan untuk menjadi pemicu untuk menyatukan sumber daya yang mengarah pada diferensiasi. Keuntungan ini bervariasi menurut struktur kemitraan dan pilihan mitra.

Kemampuan menjalin hubungan yang menghasilkan kebiasaan saling berbagi informasi, membangun pemahaman bersama dan akhirnya mampu melahirkan kesan khusus dalam hubungan mampu memicu kemampuan inovasi perusahaan, yang akhirnya mampu membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitifnya. Bagi perusahaan *furniture* China, terutama yang

produk *furniture*-nya beredar di pasar Indonesia, kemampuan menjalin hubungan bisnis berbasis pada kultur Guanxi (关系) yang dapat dipadankan dengan *relationship learning* mampu membantu perusahaan berinovasi dalam meningkatkan kapasitas efisiensi biaya operasional perusahaan, sehingga akhirnya berdampak pada pencapaian keunggulan kompetitif dengan strategi utama kepemimpinan biaya dan menyebabkan produk-produk *furniture* China jauh lebih kompetitif dalam masalah harga di pasar, termasuk juga pasar *furniture* Indonesia. Hasil penelitian *Chen, Lin, Chang* (2009) menunjukkan dan menjelaskan fakta perusahaan China ini dengan menemukan bahwa *relationship learning* dan kapasitas absorbtif perusahaan-perusahaan China berpengaruh terhadap melalui kinerja inovasi perusahaan dan lebih jauh memiliki pengaruh positif bagi keunggulan kompetitif dari perusahaan.

6.2.2. *Relationship Learning* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *relationship learning* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,407) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 3,796 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke-2

(H_2) yang menyatakan bahwa: "*relationship learning* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa", dapat diterima. Pengaruh *relationship learning* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah sebesar +0,407, yang menunjukkan *relationship learning* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 40,7% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

Pengaruh *relationship learning* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif, artinya bahwa semakin baik *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam memastikan pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk

kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran yang sebesar 40,7% menunjukkan bahwa *relationship learning* yang dibentuk dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 40,7% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk memastikan pencapaian kinerja dan prospek perusahaan terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Fakta hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semakin baik *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di

perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran dan sebaliknya, dengan semakin lemahnya *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan menegaskan bahwa upaya perusahaan untuk membangun hubungan dengan *supplier*, tenaga ahli, akademisi dan distributor akan banyak membantu perusahaan memenangkan keputusan pembelian konsumen. Baker dan Sinkula (1999) berpendapat bahwa orientasi belajar menjadi perantara hubungan antara orientasi pasar dengan perubahan pangsa pasar relatif, dan orientasi pasar dengan kinerja secara keseluruhan.

Hubungan perusahaan dengan *supplier* akan mampu memastikan keberlangsungan produksi dan keterjagaan kualitas produksi, hubungan dengan tenaga ahli dan akademisi akan memberikan kesempatan perusahaan untuk mengembangkan inovasi, termasuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja dan meningkatkan pemasarannya dan hubungan dengan distributor yang baik memberikan kesempatan kepada perusahaan agar mampu responsive terhadap perkembangan pasar dan ekspektasi konsumen. Kinerja jalinan hubungan ini akan mampu meningkatkan ketepatan kualitas, ketepatan waktu, ketepatan untuk menyesuaikan dengan harapan konsumen. Kinerja produk yang terbentuk atas kesadaran membangun *relationship learning* yang kuat akan memudahkan perusahaan

mencapai kinerja pemasarannya dengan lebih baik. Ling-Ye (2006) menyatakan bagaimanapun pandangan relasional keunggulan kompetitif mengidentifikasi *relationship learnings* sebagai jalan penting untuk menciptakan keunggulan diferensial dan keuntungan luar biasa dalam hubungan.

6.2.3. *Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,419) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 3,790 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ke-3 (H_3) yang menyatakan bahwa: "*competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa", dapat diterima. Pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah sebesar +0,419, yang menunjukkan *competitive advantage* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 41,9% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa.

Pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa adalah positif, artinya bahwa semakin baik *competitive advantage* yang

terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk memastikan pencapaian kinerja dan prospek perusahaan terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh

terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran yang sebesar 41,9% menunjukkan bahwa *competitive advantage* yang dibentuk dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 41,9% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa untuk memastikan pencapaian kinerja dan prospek perusahaan terkait dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Fakta komparatif yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* China yang memiliki kemampuan daya saing yang berhubungan dengan daya beli konsumen, yakni melalui kebijakan penetapan harga yang sangat kompetitif mampu menempatkan produknya di pasar selaras dengen ekspektasi sebagian besar konsumen kelas ekonomi menengah ke bawah yang tertarik pada produk yang terlihat secara fisik bagus tetapi dengan harga yang terjangkau. Produk-produk *furniture* China yang sekarang membanjiri pasar Indonesia memberikan penegasan tentang masalah ini. Sedangkan di sisi lain, masih banyaknya perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang mampu bertahan di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik menegaskan bahwa ternyata ada sisi keunggulan daya saing produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang menyebabkan

konsumen tetap menjatuhkan pilihannya pada produk-produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Kenyataan ini menjelaskan bahwa ternyata segmen konsumen yang menjadi pelanggan produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dan produk perusahaan *furniture* China berbeda, meski potensi terjadi persilangan segmen juga terbukti terjadi yakni dengan diindikasikan terjadinya penurunan volume penjualan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa di dalam negeri, sementara volume penjualan perusahaan *furniture* China di Indonesia justru mengalami peningkatan. Strategi kompetitif adalah pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dalam sebuah industri. Strategi persaingan ditujukan untuk menetapkan sebuah posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan untuk melawan desakan dari persaingan industri (Hooley, Piercy dan Nicoulaud, 2008).

Daya saing yang kuat dari masing-masing produk perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dan perusahaan *furniture* China yang unik dan berbeda akan menempatkan produk perusahaan pada posisi tawar yang lebih tinggi di mata konsumen disbanding produk sejenis. Konsumen yang menilai dan mempersepsikan produk berdaya saing tinggi akan lebih rela menjatuhkan keputusan pembeliannya dan menganggap keputusan tersebut secara psikologis mampu memenuhi harapannya, sehingga perilaku konsumen yang demikian akan menguatkan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan. Keunggulan kompetitif yang memperhatikan sumber-sumber

superior seperti sumber daya, keterampilan superior, dan kontrol superior berdampak pada citra dan kinerja pemasaran (Soegoto, 2007).

Hasil penelitian ini yang menunjukkan fakta bahwa di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik, ternyata masih banyak perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang mampu bertahan dengan mengkedepankan strategi keunggulan diferensiasi dan strategi keunggulan fokus. Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan bahwa inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar mengakibatkan kinerja pasar yang lebih besar (misalnya, persepsi kualitas, kepuasan pelanggan) dan pada gilirannya, kinerja keuangan yang lebih tinggi (misalnya, keuntungan, pangsa pasar).

Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa yang tetap mampu bertahan di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik dengan menetapkan dan mengandalkan strategi keunggulan diferensiasi akan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi yang akhirnya menghasilkan produk yang benar-benar berbeda di pasar dan fokus pada segmen pasar tertentu. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Marques dan Ferreira (2009) yang memberikan bukti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas inovatif dari perusahaan dan ditarik kesimpulan tentang efek kapasitas inovatif unggul pada pembangunan keunggulan

kompetitif perusahaan, yang pada gilirannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja.

6.3. Temuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu menemukan pengaruh *relationship learning* dan *competitive advantage* untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya, maka di bawah ini dikemukakan pokok-pokok temuan teoritis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. *Relationship learning* yang dikembangkan dalam bentuk pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjalankan tugasnya baik dalam bentuk strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus
2. *Relationship learning* yang dikembangkan dalam bentuk pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan dalam

bentuk ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif

3. *Competitive advantage* yang terbentuk dalam memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan melalui strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan dalam bentuk dalam bentuk ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif.

Penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah adanya hubungan kausalitas yang sifatnya simultan antara variable *Relationship Learning, Competitive Advantage,* dan Kinerja Pemasaran dalam hubungan kausalitas yang kompleks (tidak terpisah) ke dalam satu kesatuan.

Relationship learning (Hubungan Pembelajaran) menjadi hal yang utama dibahas dalam penelitian ini karena perannya yang cukup penting dalam memperkuat *Competitive*

Advantage dalam mencapai kinerja pemasaran yang bagus. Logika linier mengatakan bahwa Kinerja Pemasaran tidak akan dapat tercapai secara maksimal tanpa adanya *Competitive Advantage* yang dilandasi dengan *relationship learning*.

6.4. Implikasi Penelitian

6.4.1. Implikasi Teoritis

Untuk memberikan gambaran pemetaan yang jelas antara hasil penelitian ini jika dikaitkan dengan justifikasi teoritis, termasuk dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka disajikan ringkasan mapping penelitian sebagai berikut:

Tabel 6.1 Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya

RELATIONSHIP LEARNING dan *COMPETITIVE ADVANTAGE*	
Hasil penelitian: "*Relationship learning* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*" Temuan penelitian: 1. *Relationship learning* berkorelasi positif dengan pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus 2. *Competitive advantage* berkorelasi positif dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi focus	Memperkuat penelitian: 1. Chang and Gotcher (2008), Lai, *et al* (2009), Kado (2007) dan *Chen, Lin, Chang* (2009) 2. Ling Ye (2005) 3. Potter (1980)
RELATIONSHIP LEARNING dan KINERJA PEMASARAN	
Hasil penelitian: "*Relationship learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran"	Memperkuat penelitian: 1. Ling-Ye (2006), Baker dan Sinkula (1999)

Temuan penelitian: 1. *Relationship learning* berkorelasi positif dengan pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus 2. Kinerja pemasaran berkorelasi positif dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif	2. Ling Ye (2005) 3. Ugoji *et al.* (2009)
COMPETITIVE ADVANTAGE dan KINERJA PEMASARAN	
Hasil penelitian: "*Competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran" Temuan penelitian: 1. *Competitive advantage* berkorelasi positif dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus 2. Kinerja pemasaran berkorelasi positif dengan ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif	Memperkuat penelitian: 1. Hooley, Piercy dan Nicoulaud (2008), Soegoto (2007), Marques dan Ferreira (2009) dan Zou, Brown dan S.Dev (2009) 2. Potter (1980) 3. Ugoji *et al.* (2009)

6.4.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa ditentukan oleh pengembangan *relationship learning* dan pembentukan *competitive advantage*, dimana fakta ini juga menegaskan peran *competitive advantage* sebagai mediator pengaruh *relationship learning* terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa. Maka untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa berarti

competitive advantage harus mampu ditingkatkan dan untuk meningkatkan *competitive advantage*, maka diperlukan langkah-langkah nyata sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan manajemen dan perusahaan secara keseluruhan dalam merespon ekspektasi pasar dengan mengupayakan kemampuan manajemen perusahaan dalam berimprovisasi untuk memahami kebutuhan untuk berorientasi pasar secara luas dan fleksibel, dengan cara banyak belajar dari pihak-pihak yang memiliki wawasan yang cukup baik tentang fleksibilitas dan kreativitas dalam membangun kesadaran orientasi pasar sehingga tidak hanya berkutat pada asumsi-asumsi yang diyakini pelaku bisnis ini secara tradisional yang melihat orientasi pasar hanya cukup dengan mengandalkan informasi sepihak dari manajemen tanpa mempertimbangkan kontribusi dari pihak-pihak lain yang sebenarnya berkompeten memberikan informasi dan pembelajaran untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan ekspektasi pasar dan mampu memuaskan pasar.
2. Manajemen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa didorong untuk fokus pada pengembangan produk dengan keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki, yakni keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus, sehingga hal ini akan semakin menguatkan akar segmen konsumen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa yang faktanya berbeda dengan perusahaan-perusahaan *furniture*

China yang produknya beredar di pasar Indonesia, meski potensi terjadi persilangan segmen juga terbukti terjadi yakni dengan diindikasikan terjadinya penurunan volume penjualan perusahaan *furniture* di wilayah Jawa di dalam negeri, sementara volume penjualan perusahaan *furniture* China di Indonesia justru mengalami peningkatan. Untuk memenangkan kompetisi pada persilangan segmen ini, perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa harus terus mengupayakan tercapainya efisiensi biaya secara keseluruhan sehingga meski tidak mampu menawarkan harga serendah yang ditawarkan perusahaan-perusahaan *furniture* China yang produknya beredar di pasar Indonesia, tetapi dengan daya tarik diferensiasi dan inovasi.

6.5. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini tidak mengklasifikasikan analisis berdasarkan ukuran perusahaan, padahal ada potensi jika diklasifikasikan maka akan menunjukkan informasi yang lebih detail terkait dengan kecenderungan perilaku perusahaan yang berbeda antara perusahaan dengan ukuran menengah dan perusahaan dengan ukuran besar .
2. Karena keterbatasan waktu dalam membuat *appointment* dan karena pertimbangan efektivitas berhubung kesibukan dari masing-masing responden, maka penyebaran kuesioner penelitian ini dilakukan secara

online dan konsekuensinya adalah peneliti tidak memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memastikan bahwa responden sangat memahami seluruh isi kuesioner yang diajukan.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disajikan beberapa kesimpulan di bawah ini:

1. *Relationship learning* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, artinya hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan pembelajaran yang terbentuk dan berkembang di suatu perusahaan maka akan mengakibatkan semakin tingginya tingkat *competitive advantage* perusahaan dalam memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan.

2. *Relationship Learning* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik *relationship learning* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa, sebab dengan hubungan pembelajaran yang terjalin secara berkelanjutan akan menciptakan memory atau ingatan khusus antar pihak yaitu perusahaan, pemasok, para ahli dan akademisi.
3. *Competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa. Fakta ini menginformasikan bahwa semakin baik *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di wilayah Jawa maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di wilayah Jawa

7.2 Saran

1. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa diharapkan mampu mengembangkan produk *furniture* yang mencerminkan daya respon perusahaan atas ekspektasi pasar dan perkembangan *trend* produk *furniture* kekinian
2. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa seharusnya mampu menciptakan kesepahaman dalam membangun hubungan

serta selalu berbagi informasi dan pengetahuan dengan mitra relasinya dalam upaya mencapai solusi bagi peningkatan manfaat masing-masing pihak dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat

3. Perusahaan *furniture* di wilayah Jawa semestinya mampu meningkatkan kemampuan menciptakan kesan mendalam dalam menjalin hubungan sehingga akhirnya hubungan tersebut akan berjalan lama dan mampu menciptakan kesalingpedulian antar pihak yang terlibat, sehingga ketika perusahaan mengalami kesulitan maka akan segera mendapatkan jalan keluar dari pihak-pihak yang terikat secara emosional dalam hubungan kemitraan tersebut
4. Manajemen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa didorong untuk fokus pada pengembangan produk dengan keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki, yakni keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus, sehingga hal ini akan semakin menguatkan akar segmen konsumen perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa yang faktanya berbeda dengan perusahaan-perusahaan *furniture* China yang produknya beredar di pasar Indonesia
5. Untuk memenangkan kompetisi pada persilangan segmen konsumen dengan perusahaan *furniture* China di Indonesia, perusahaan-perusahaan *furniture* di wilayah Jawa harus terus mengupayakan tercapainya efisiensi

biaya secara keseluruhan sehingga meski tidak mampu menawarkan harga serendah yang ditawarkan perusahaan-perusahaan *furniture* China yang produknya beredar di pasar Indonesia, tetapi jika digabungkan dengan daya tarik diferensiasi dan inovasi, termasuk jaminan kualitas produk maka akan mampu menggeser persilangan segmen konsumen ke arah yang lebih menguntungkan bagi perusahaan-perusahaan *furniture* di pulau Jawa.

7.1.2 Saran bagi penelitian berikutnya.

Saran-saran yang diajukan untuk penelitian di masa yang akan datang antara lain:

1. Menambahkan variabel-variabel baru yang berpengaruh terhadap meningkatnya Kinerja pemasaran selain *relationship learning* dan *Competitive Advantage*. Bilamana memungkinkan dapat pula menambahkan variabel eksternal misalnya perkembangan perilaku konsumen hingga dukungan pemerintah terhadap dunia usaha.

DAFTAR PUSTAKA

Ambler, T., 2000, *Marketing and The Bottom Line, The New Metrics of Corporate Wealth*, Financial Times, Prentice –Hall, London.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model *of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of marketing*, 54 (1), 42– 58.

Ballantyne, D., 2000. *Internal Marketing: A Strategy for Knowledge Renewal*. International Journal of Bank Marketing, vol. 18, no. 6, 274-286

Ballantyne, D., 2003, *A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing*. European Journal of Marketing, vol. 37, no. 9, 1242-1260.

Baker, W.E., and J.M. Sinkula, 1999, *The Synergistic Effect of Market Orientation and learning Orientation on Organizational Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27, 4, 411-427

Barney, Jay B., 1995, *Looking inside for Competitive Advantage*, The Academy of Management Executive (1993), Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995), pp. 49-61, Published by: Academy of Management, Stable URL: http://www.jstor.org/stable/4165288

Bello, Roberto, 2001, *Market Orientation and Standardization of Marketing Activities: A Study of Mexican Organizations*, Submitted to the School of Graduate Studies of the University of Lethbridge in Partial Fulfillment of the

Requirements for the Degree, Master Of Science, Lethbridge, Alberta

Bessant, J. & Tsekouras, G. 2001. *Developing Learning Networks*. AI and Society, 15: 82-98. Celly, Kirti Sawhney, Spekman, Robert E., & Kamauff, John W. 1999. Technological

Chadee, D. D., & Zhang, B. Y., 2000, *The Impact of Guanxi on Export Performance: A Study of New Zealand Firms Exporting to China*. Journal of Global Marketing, 14(1/2), 129–149.

Chang, Kuo-Hsiung and Gotcher, Donald F., 2008, *Relationship Learning And Dyadic Knowledge Creation In International Subcontracting Relationships*: The Supplier's Perspective, Int. J. Technology Management.

Chen, Yu-Shan, James Lin, Ming-Ji, and Chang, Ching-Hsun, 2009, *The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets*, Industrial Marketing Management 38 (2009) 152–158

Cheung, Mee-Shew, et,all., 2010, *Does Relationship Learning Lead To Relationship Value? A Cross National Supply Chain Investigation*, Journal of Operations Management.

Clark, Bruce, 2005, *Measuring Marketing Performance: Research, Practice And Challenges*, Performance Measurement Association Symposium.

Eli, Michael Bar; Galily, Yair & Israeli, Aviad, 2008, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: On The Strategic Similarities between Maccabi Tel Aviv Bc and Fc Bayern München*, European Journal for Sport and Society 2008, 5 (1), 75-96

Export Inport, Kadin, http://www.kadin-indonesia.or.id, 17 Maret 2008).

Farrell, Mark Anthony & Oczkowski, Edward, 2002, *Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary For Superior Organizational Performance?*, Working Paper 52/02 December 2002, Charles Sturt University, Wagga Wagga, NSW, PO BOX 588, NSW, 2678, AUSTRALIA.

Tel: (02) 69 33 27 56; Fax: (02) 69 33 29 30; Email: mfarrell@csu.edu.au

Gebremedhin, Berhanu & Jaleta, Moti, 2010, *Commercialization of smallholders: Does market orientation translate into market participation?*, Improving Productivity and Market Success of Ethiopian Farmers project (IPMS)–International Livestock Research Institute (ILRI), Addis Ababa, Ethiopia

Ghozali, Iman, Prof. Dr., 2005, Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0, Badan Penerbit UNDIP, Semarang

Hafer, John & Gresham, George G., 2008, *Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams*, Copyright © 2008 Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.

Hamel, G., and C.K. Prahald, 1991, *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, *Harvard Business Review*, 69, 81-92.

Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M., 2006, *Akuntansi Manajemen*, Jilid II, Edisi Ke Tujuh, Terjemahan Ancella A. Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Heide, J. B., & John, G., 1992, *Do Norms Matter in Marketing Relationships?* Journal of Marketing, 56, 32–44.

Heiens, Richard A., 2000, *Market Orientation: Toward an Integrated Framework*, Academy of Marketing Science Review, Volume 2000 No. 1 Available: http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf , Copyright © 2000 – Academy of Marketing Science.

Hoffman, Nicole P., 2000, *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future*, Academy of Marketing Science Review, volume 2000 no. 4 Available: http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf

Hooley, GJ, Pierce, N. F dan Micouland. B., 2008, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th Edition, Prentice Hall.

Jap, Sandi D., 2000, *Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships*, Forthcoming in the special issue on Competition and Marketing at the International Journal of Research on Marketing, The Alden G. Clayton Dissertation Competition

Jones, E., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2003). *Creating A Partnership Oriented Knowledge Creation Culture in Strategic Slaes Alliance: A Conceptual Framework*. Journal of Business and Industrial Marketing, 18(4/5), 336–352.

Kado, Junsei, 200[illegible] *Firm's Partnership and Competitive Advantage*, 3-6-6 Higashi-Nogawa, Komae-city, 201-0002, Tokyo, Japan

Kotler, Philip dan Armstrong, Gary, 2008, Principles of Marketing 12th edition, Prentice Hall International, Inc.

Kyriazis, Elias, 2004, *Share The Inspiration:Chiligum Clothing – - For Creatives, By Creatives*, Market-Orientation, Benjamin Teeuwsen

Lai, Chi-Shiun, Pai, Da-Chang , Yang, Chin-Fang, Lin, Hsiao-Ju, 2009, *The Effects Of Market Orientation On Relationship Learning And Relationship Performance In Industrial Marketing: The Dyadic Perspectives*, Industrial Marketing Management 38.

Lamberti, Lucio, dan Noci, Giuliano, 2010, *Marketing Strategy And Marketing Performance Measurement System: Exploring The Relationship*, European Management Journal.

Ling-Yee, Li, 2005, *Relationship Learning At Trade Shows: Its Antecedents And Consequences*, Industrial Marketing Manageme[illegible]5.

Liyun, Qi, *at. al*, 2008, *Research on The Relationship Among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and*

Business Performance, Management Science and Engineering, Vol.2 No.1 2008 31-37

Lucas, Bryan A. & Ferreli, O.C., 2000, *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*, Academy of Marketing Science. Journal; Spring 2000; 28, 2; ABI/INFORM Global, pg. 239

Macedo, Isabel Maria & Pinho, Jose Carlos, 2006, *The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation, The specific case of non-profit organisations*, European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 5/6, 2006, pp. 533-553, *q* Emerald Group Publishing Limited, 0309-056, DOI 10.1108/03090560610657822, www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm

Marques, Carla Susana and Ferreira, João, 2009, *SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a Traditional Industrial Region of Portugal*, Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, ISSN: 0718-2724. (http://www.jotmi.org), Received November 3, 2009 / Accepted December 2, 2009

Mata, Francisco J; Fuerst, William L; Barney, Jay B, 1995, *Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis*, MIS Quarterly; Minneapolis; Dec 1995; Vol 3, No 4, pg 487 ff, ISSN 02767783 Department of Business Analysis & Research, Texas A&M University

McGill, I., & Warner Weil, S, 1989, *Making Sense of Experiential Learning*, Open University, Press, London

Morgan, Neil, Vorhies, Douglas W. and Mason, Charlotte H., 2009, *Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance*, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 30: 909–920 (2009)

O'Cass, Aron & Ngo, Liem, 2009, *Achieving Customer Satisfaction Via Market Orientation, Brand Orientation, and Customer Empowerment: Evidence from Australia*, ANZMAC

Perreault, W. D & McCarthy, E. J., 1984. *Basic Marketing*, 8th ed., Homewood, IL.

Pont, Marcin and Shaw, Robin, 2003, *Measuring Marketing Performance: A Critique Of Empirical Literature*, ANZMAC, Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003.

Porter, M.E., 1980, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan Oleh Agus Maulana, 1997, Airlangga, Jakarta.

Poukkula, Karolina, 2006, *Relationship Learning – Linking Relationship Marketing and Organisational Learning*, Center for Relationship Marketing and Service Management, Swedish School of Economics and Business Administration in Vasa, Finland

Pulendran, Sue; Speed, Ricard & Widing II, Robert E., 2002, *Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance*, European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 3/4, 2003, pp. 476-497, q MCB UP Limited, 0309-0566, DOI 10.1108/03090560310459050, http://www .emeraldinsight .com/researchregister

Ray, Gautam; Barney, Jay B. & Muhanna, Waleed A., 2004, *Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable In Empirical Tests of The Resource-Based View*, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 25: 23–37 (2004), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smj.366

Rice, G., 1992, *Using the interaction approach to understand international trade shows*. International Marketing Review, *9(4)*, 37-45.

Rumelt, Richard P., 2003, *What in the World is Competitive Advantage?*, Harry & Elsa Kunin Professor of Business & Society, The Anderson School at UCLA, Policy Working Paper 2003-105, August 5, 2003

Sajtos, L., 2005, *A Multidimensional Approach To Marketing Performance Evaluation: A Study Of Hungarian Companies*, Acta Oeconomica, Vol. 56 (1) pp. 71–102.

Schlosser, Francine K. dan McNaughton, Rod B., 2004, *Building Competitive Advantage Upon Market Orientation: Constructive Criticisms and A Strategic Solution*, Department of Management Sciences, University of Waterloo, 200 University Ave., W., Waterloo, ON.

Segev, Nourit, 2006, *Antecedents Of Market-Orientation In The Public Sector- The Case Of The Municipal Social-Welfare Agencies*, Oranim, Academic College of Education.

Selnes, F., & Sallis, J, 2003, *Promoting Relationship Learning*. Journal of Marketing, 67, 80– 9

Sheth, Jagdish N & Parvatiyar, Atul (1998), *The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing*, Handbook of Relationship Marketing, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999, Revised August 28, 1998.

Shin, Namchul, 2002, *Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce,* Department of Information Systems, School of Computer Science and Information Systems, Pace University

Slater, S.F., Naver, J., 1995, *Market Orientation and Learning Organization*, Journal of Marketing, 59(July), 1995, pp. 63-74.

Soegoto, Dr. Eddy Soeryanto, 2009, *Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance (Survey on Private Universities at Private Higher Educational*, Journal of Applied Sciences Research 5(8): 955-1001, 2009 © 2009, INSInet Publication

Srivastava, R. K., Tassaduq, A., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998) *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*. Journal of Marketing 62(1), 2–18.

Srivastava, R. K., Tassaduq, A., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1999) *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of*

Marketing Activities and The Discipline of Marketing. Journal of Marketing 63(July), 168–179.

Tjiptono, Fandy, 1997, Pemasaran Strategik, Andi Publisher, Yogyakarta

Ugoji, Elizabeth I, Nwokak, N. Gladson and Ozuru, Henry, 2009, *E-Procurement and Marketing Performance in Corporate, Organizations in Nigeria*, Repositioning African Business and Development for the 21st Century, Simon Sigué (Ed.)

Ulrich, Dave & Lake, Dale, 1991, *Organizational Capability: Creating Competitive Advantage*, Academy of Management Executive, 1991, Vol.5 No. 1.

Valos, Michael Dr., dan FitzRoy, Professor Peter, 2000, *Strategy Implementation For Superior Marketing Performance*, ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challen

Vázquez, Rodolfo, et,all., 2001, *Market Orientation, Innovation And Competitive Strategies In Industrial Firms*, Journal Of Strategic Ma ing 9 69–90.

Verhees, Frans, 2010, *Market Orientation, Product Innovation and Market Performance: the Case of Small Independent Companies*, Department of Marketing & Consumer Research, Hollandseweg 1, 6706 KN, Wageningen, The Netherlands

Webster, F. E., Jr., 1992, *The Changing Role of Marketing in The Corporation*. Journal of Marketing 56(October), 1–17.

Wei & Morgan, 2004, *Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms*, The Journal Product Innovation Management 2004;21:375–388, Product Development & Management A ciation

Wei, Yinghong, 2010, Market *Orientation and Successful New Product Innovation: The Role of Competency Traps*, (under the direction of Hugh O'Neill), Kauffman Dissertation, Kauffman The Foundation Entreprenuership, www.kauffman.org/kdfp

Wiggins, Robert R, 1997, *Sustaining Competitive Advantage: Temporal Dynamic And The Rarity of Persistent Superior Economic Performance*, Academic of Management 1997 Annual Meeting, BPS Division, August 1997

Woodburn, 2004, *Engaging Marketing Performance measurement, Measuring Business Excellence*, The Journal of Organizational performance management, Vol. 8, No. 4. pp. 63-72

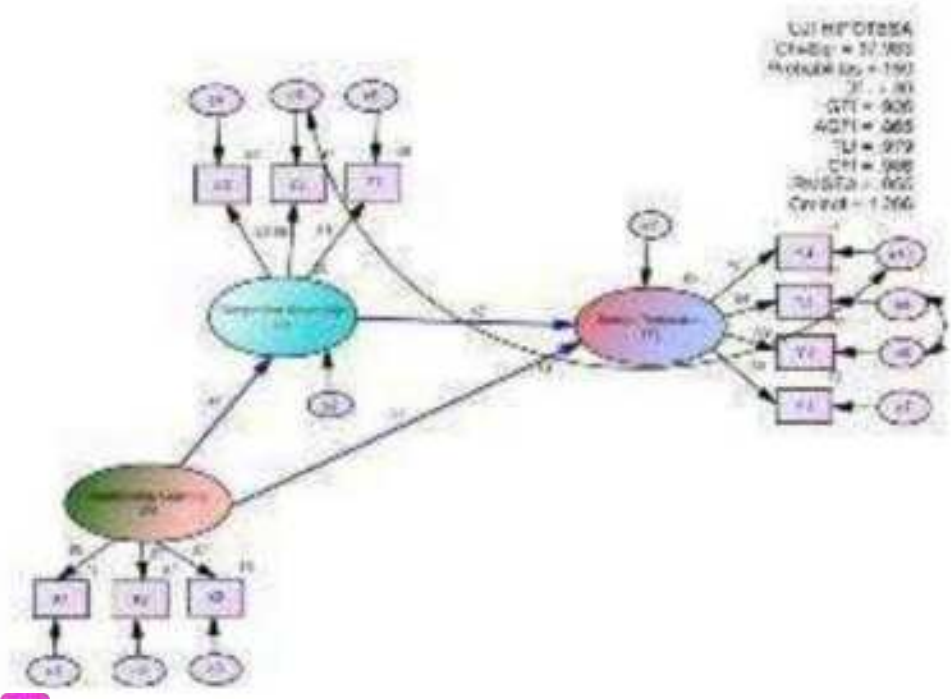
Wu, Wann-Yih; Chang, Su-Chao & Wu, Ya-Jung, 2006, *Specificity Investments, Relationship Learning, and Competence Building: the Supplier's Perspective*, Department of Business Administration, National Cheng Kung University, Taiwan

Zhou, Kevin Zheng, *et. al.*, 2008, *Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China*, Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J., 29: 985–1000 (2008), Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.700, Received 8 August 2006; Final revision received 1 March 2008

Zhou, Kevin Zheng, Brown, James R., and S. Dev, Chekitan, 2009, *Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective*, Journal of Business Research 62 (2009) 1063–1070

Zhou, Kevin Zheng, Juan Li, Julie, Zhou, Nan, 2004, *Employee's Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China As an Example*, Journal of Global Marketing, Vol. 17(4) 2004, by The Haworth Press, Inc. All rights reserved.

LAMPIRAN



26

Analysis Summary

Date and Time

Date: Thursday, September 13, 2012

Time: 3:41:49 PM

Title

MENINGKATKAN KINEJA PEMASARAN DENGAN COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI RELATIONSHIP LEARNING

35

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 90

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X3
X2
X1
Y4
Y3
Y2
Y1
Z1
Z2
Z3

Unobserved, endogenous variables

Kinerja
Competitive

54 bserved, exogenous variables

e3
e2
e1
ey
Relationship
e10
e9
e8
e7
e6
e5
e4

32

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	25
Number of observed variables:	10
Number of unobserved variables:	15
Number of exogenous variables:	13
Number of endogenous variables:	12

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	15	0	0	0	0	15
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	10	2	13	0	0	25
Total	25	2	13	0	0	40

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z3	2.000	10.000	-.386	-1.493	-.996	-1.928
Z2	5.000	15.000	-.509	-1.972	-.697	-1.350
Z1	5.000	18.000	.544	2.107	-.336	-.651
Y1	2.000	10.000	-.017	-.065	-.357	-.691
Y2	3.000	15.000	.277	1.073	-.392	-.759
Y3	6.000	15.000	-.427	-1.655	-.998	-1.932
Y4	2.000	10.000	-.203	-.787	-.594	-1.150
X1	4.000	15.000	-.532	-2.060	-1.168	-2.261
X2	5.000	12.000	-.273	-1.058	.160	.309
X3	3.000	15.000	-.235	-.910	-1.312	-2.541
Multivariate					1.404	.430

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 55

Number of distinct parameters to be estimated: 25

Degrees of freedom (55 - 25): 30

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 37.983

Degrees of freedom = 30

Probability level = .150

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Competitive	<---	Relationship	.307	.082	3.727	***	par_8
Kinerja	<---	Relationship	.180	.047	3.796	***	par_6
Kinerja	<---	Competitive	.266	.070	3.790	***	par_7

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<---	Relationship	1.048	.109	9.651	***	r_1
X2	<---	Relationship	.465	.052	8.982	***	par_2
X1	<---	Relationship	1.000				
Y4	<---	Kinerja	.873	.102	8.589	***	par_3
Y3	<---	Kinerja	1.615	.173	9.344	***	par_4
Y2	<---	Kinerja	1.640	.162	10.110	***	par_5
Y1	<---	Kinerja	1.000				
Z2	<---	Competitive	.792	.114	6.945	***	par_9
Z3	<---	Competitive	.761	.080	9.548	***	par_10
Z1	<---	Competitive	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Competitive	<---	Relationship	.442
Kinerja	<---	Relationship	.407
Kinerja	<---	Competitive	.419
X3	<---	Relationship	.874
X2	<---	Relationship	.821
X1	<---	Relationship	.852
Y4	<---	Kinerja	.757
Y3	<---	Kinerja	.845
Y2	<---	Kinerja	.889
Y1	<---	Kinerja	.848
Z2	<---	Competitive	.685
Z3	<---	Competitive	.925
Z1	<---	Competitive	.814

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e9	<-->	e8	-1.120	.324	-3.454	***	par_11
e	<-->	e5	.787	.252	3.128	.002	par_12

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e9	<-->	e8	-.653
e	<-->	e5	.397

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Relationship	10.189	2.132	4.779	***	par_13
Ez	3.956	.904	4.376	***	par_14
E	1.005	.220	4.568	***	par_15
e3	3.463	.885	3.915	***	par_16
e2	1.062	.216	4.925	***	par_17
e1	3.851	.884	4.355	***	par_18
e10	1.128	.187	6.035	***	par_19
e9	2.070	.487	4.253	***	r_20
e8	1.420	.403	3.525	***	par_21
e7	.773	.147	5.257	***	par_22
e6	2.495	.494	5.048	***	par_23
e5	3.489	.599	5.826	***	par_24
e4	.480	.215	2.236	.025	par_25

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Competitive	.196
Kinerja	.493
Z3	.856
Z2	.470
Z	.663
Y.1	.719
Y.2	.789
Y.3	.714
Y.4	.573
X1	.726
X2	.674
X	.764

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Relationship	Competitive	Kinerja
Competitive	.307	.000	.000
Kinerja	.261	.266	.000
Z3	.234	.761	.000
Z2	.243	.792	.000
Z1	.307	1.000	.000
Y.1	.261	.266	1.000

	Relationship	Competitive	Kinerja
Y.2	.429	.436	1.640
Y.3	.422	.429	1.615
Y.4	.228	.232	.873
X1	1.000	.000	.000
X2	.465	.000	.000
X3	1.048	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Relationship	Competitive	Kinerja
Competitive	.442	.000	.000
Kinerja	.593	.419	.000
Z3	.409	.925	.000
Z2	.303	.685	.000
Z1	.360	.814	.000
Y.1	.503	.355	.848
Y.2	.527	.372	.889
Y.3	.501	.354	.845
Y.4	.448	.317	.757
X1	.852	.000	.000
X2	.821	.000	.000
X3	.874	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Relationship	Competitive	Kinerja
Competitive	.307	.000	.000
Kinerja	.180	.266	.000
Z3	.000	.761	.000
Z2	.000	.792	.000
Z1	.000	1.000	.000
Y.1	.000	.000	1.000
Y.2	.000	.000	1.640
Y.3	.000	.000	1.615
Y.4	.000	.000	.873
X1	1.000	.000	.000
X2	.465	.000	.000
X3	1.048	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Relationship	Competitive	Kinerja
Competitive	.442	.000	.000
Kinerja	.407	.419	.000
Z3	.000	.925	.000
Z2	.000	.685	.000
Z1	.000	.814	.000
Y.1	.000	.000	.848
Y.2	.000	.000	.889
Y.3	.000	.000	.845
Y.4	.000	.000	.757
X1	.852	.000	.000
X2	.821	.000	.000
X3	.874	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Relationship	Competitive	Kinerja
Competitive	.000	.000	.000
Kinerja	.082	.000	.000
Z3	.234	.000	.000
Z2	.243	.000	.000
Z1	.307	.000	.000
Y.1	.261	.266	.000
Y.2	.429	.436	.000
Y.3	.422	.429	.000
Y.4	.228	.232	.000
X1	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Relationship	Competitive	Kinerja
Competitive	.000	.000	.000
Kinerja	.185	.000	.000
Z3	.409	.000	.000
Z2	.303	.000	.000
Z1	.360	.000	.000
Y.1	.503	.355	.000
Y.2	.527	.372	.000

	Relationship	Competitive	Kinerja
Y.3	.501	.354	.000
Y.4	.448	.317	.000
X1	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000
[illegible]	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	37.983	30	.150	1.266
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	606.380	45	.000	13.475

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.342	.926	.865	.505
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	3.009	.308	.154	.252

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.937	.906	.986	.979	.986
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.667	.625	.657
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7.983	.000	27.926
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	561.380	485.568	644.630

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.427	.090	.000	.314

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.813	6.308	5.456	7.243

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.055	.000	.102	.412
Independence model	.374	.348	.401	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	87.983	95.034	150.478	175.478
Saturated model	110.000	125.513	247.490	302.490
Independence model	626.380	629.201	651.378	661.378

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.989	.899	1.213	1.068
Saturated model	1.236	1.236	1.236	1.410
Independence model	7.038	6.186	7.973	7.070

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	103	120
Independence model	10	11

Execution time summary

Minimization: .032
Miscellaneous: .514
Bootstrap: .000
Total: .546

Relationship Learning.

Relationship Learning (Hubungan pembelajaran) memiliki arti bahwa manajemen perusahaan dapat mengembangkan dan mendorong kemampuan belajarnya dengan para pemasok, konsumen, para agen, pesaing, konsultan,lembaga riset dsb untuk melakukan inovasi. Hal ini tentunya tidak bisa hanya mengandalkan pada pihak perusahaan saja, melainkan sangat tergantung pada kemauan para pihak untuk bekerja sama ke dalam sebuah aktivitas pembelajaran. Pihak manajemen dapat mendorong *Relationship Learning* dengan membangun budaya kerjasama dan memformulasikan tujuan-tujuan spesifik dari aktivitas pembelajaran tersebut secara bersama-sama, hingga pada akhirnya menumbuhkan hubungan saling percaya antara satu dengan yang lain. Pada saat rasa saling percaya sudah terbentuk maka efektivitas pembelajaran akan semakin baik, kemampuan belajar sebuah hubungan memiliki dampak yang kuat dan akan meningkatkan kinerja pemasaran.

Relationship Learning dapat dicapai jika konsumen maupun pemasok dapat meningkatkan aktivitas pembelajarannya dengan cara mempermudah pertukaran informasi, mengembangkan berbagai hal yang harus dipelajari dan selalu melakukan pembaharuan perilaku mereka sesuai dengan komitmen yang ada. Menurut Selnes dan Sallis (2003) pengukuran *Relationship Learning* meliputi antara lain:

1. Apakah pertukaran informasi dari perusahaan berhubungan dengan produk teknologi partner-partnernya ?
2. Apakah pertukaran informasi dari perusahaan berhubungan dengan perubahan dalam struktur pasar, seperti merger, akuisisi atau aliansi dengan para partnernya ?
3. Apakah perusahaan dipengaruhi oleh para partnernya dalam melakukan penyesuaian terhadap pemahaman atas tren teknologi yang berhubungan dengan bisnisnya?
4. Apakah perusahaan sering membuat tim gabungan untuk menganalisa dan mendiskusikan isu-isu strategis dengan para partnernya?
5. Apakah perusahaan dengan partnernya secara berkala melakukan pertemuan tatap muka dengan para partnernya untuk melakukan pembaharuan atas jaringan yang mereka miliki?

Berdasarkan uraian di atas maka *Relationship Learning* membuat perusahaan memperoleh informasi dan pengetahuan krusial dari angggota jaringan mereka untuk mengembangkan inovasi. *Relationship Learning* dapat menciptakan kesepahaman antara perusahaan, konsumen dan para supplier-nya untuk memperoleh kinerrja inovasi yang baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan dalam persaingan blobal yang semakin ketat.

Dalam prakteknya *Relationship Learning* dapat berupa pertemuan-pertemuan baik dalam forum formal atau informal, misalnya acara *company gathering*, seminar/pameran bersama. Hubungan pembelajaran ini dapat dilakukan dimana saja sejauh ada proses pertukaran informasi, diskusi, terciptanya kesepahaman dan penambahan jaringan, contoh konkrit ialah PT HM Sampoerna Tbk seringkali mengadakan event besar seperti Java Jazz, Soundrenaline dan A Mild Live Wanted. PT Gudang Garam mengadakan acara InterMusic Java Rockin'land. Kemudian PT. Indofood Sukses Makmur (Bogasari) yang mengadakan Bogasari Expo dengan mengundang ahli kuliner untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada pengunjung untuk membuat berbagai macam kue.

Dalam even-even tersebut tentunya akan didapat informasi mengenai berbagai hal misalnya apa kelemahan produk perusahaan? Lalu produk yang bagaimana yang diharapkan oleh konsumen? Bagaimana produk pesaing di mata konsumen? Apakah harga sudah sesuai dengan nilai yang diterima konsumen. Dalam even ini para pemasok juga dapat langsung melihat dan mendengar keluhan/ harapan dari pengguna akhir, tentunya mereka dapat memberi masukan kepada perusahaan tentang bahan baku, teknologi dan proses produksi yang tepat untuk memenuhi harapan konsumen tersebut. Diskusi pasti terjadi untuk memperoleh kesepahaman atas tujuan pemenuhan terhadap kebutuhan dan keinginana konsumen. Data base yang

diperoleh dari even-even yang telah diadakan oleh perusahaan merupakan aset yang sangat bernilai karena informasi-informasi yang ada dapat menjadi bahan pertimbangan di masa yang akan datang, rekam data yang jelas akan mempermudah perusahaan untuk dapat terus berinovasi dan mengambil keputusan. Bila ada keterbatasan waktu, dana dan tenaga maka hubungan pembelajaran dapat terus dilakukan di setiap saat misalnya makan siang/malam bahkan pada saat berekreasi.

Relationship learning juga banyak di terapkan di kalangan industri *sawmill* (Pemotongan kayu) di New Zealand. Perusahaan-perusahaan mengadakan pertemuan rutin dengan para konsumennya untuk mencari informasi mengenai kualitas produk yang digunakan, masalah harga, kondisi pasar dan sebagainya. Mereka juga aktif mengadakan pertemuan dengan sesama sawmill untuk membahas kondisi pasar global, harga bahan baku, sumber bahan baku, teknologi baru dalam mencapai efisiensi hingga menetapkan harga jual. Mereka juga tidak segan menghubungi lembaga riset untuk memperoleh pemetaan yang bagus akan target pasar dan kondisi persaingan. Dengan hal ini maka banyak perusahaan sawmill di New Zealand dapat *survive* hingga puluhan tahun bahkan lebih sekaligus meningkatkan nilai perusahaannya.

Manfaat yang didapat oleh perusahaan dengan melakukan *Relationship learning* antara lain:

1. Memperoleh pengetahuan dan informasi yang berharga dari konsumen sehingga tercipta produk dengan nilai lebih.
2. Memperoleh pengetahuan dan informasi yang berguna dari pemasok sehingga dapat menggunakan bahan baku yang tepat dan berkualitas dalam berproduksi sehingga efisiensi biaya dan efektifitas produksi dapat dicapai.
3. Mendapatkan laporan dari para agen mengenai pola beli konsumen, pola distribusi pemasok dan semua hal yang terjadi di pasar sehingga perusaan dapat secara jelas memetakan persaingan.
4. Menambah jaringan perusahaan yang dapat berguna di masa mendatang.

Hal-hal tersebut di atas merupakan modal untuk pengembangan produk baru yang inovatif dan beda dengan produk pesaing.

buku relationship learning

ORIGINALITY REPORT

23%	19%	5%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	dhenyst.blogspot.com Internet Source	2%
2	eprints.undip.ac.id Internet Source	2%
3	id.scribd.com Internet Source	1%
4	www.scribd.com Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1%
6	asmindojepara.blogspot.com Internet Source	1%
7	Submitted to Padjadjaran University Student Paper	1%
8	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
9	pt.scribd.com Internet Source	1%
10	jurnal.untag-sby.ac.id Internet Source	1%

11	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	1 %
12	cpanel.petra.ac.id Internet Source	1 %
13	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1 %
14	id-jurnal.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	documents.mx Internet Source	<1 %
16	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
17	es.scribd.com Internet Source	<1 %
18	eprints.upnjatim.ac.id Internet Source	<1 %
19	dspace.lboro.ac.uk Internet Source	<1 %
20	id.123dok.com Internet Source	<1 %
21	blog.ub.ac.id Internet Source	<1 %
22	arekmekitik.blogspot.com Internet Source	<1 %

23	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
24	issuu.com Internet Source	<1%
25	www.researchgate.net Internet Source	<1%
26	www.pps.unud.ac.id Internet Source	<1%
27	media.neliti.com Internet Source	<1%
28	auditdita.wordpress.com Internet Source	<1%
29	blogsiffahartas.blogspot.com Internet Source	<1%
30	jurnal.untagsmg.ac.id Internet Source	<1%
31	www.journal.unrika.ac.id Internet Source	<1%
32	dspace.biblioteca.um.edu.mx Internet Source	<1%
33	journal.stieamkop.ac.id Internet Source	<1%
34	fr.scribd.com Internet Source	<1%
35	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas	

	Indonesia Student Paper	<1%
36	ejurnal.unikarta.ac.id Internet Source	<1%
37	adln.lib.unair.ac.id Internet Source	<1%
38	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
39	www.victoria.ac.nz Internet Source	<1%
40	tr.scribd.com Internet Source	<1%
41	mrasyidin.blogspot.com Internet Source	<1%
42	puslit2.petra.ac.id Internet Source	<1%
43	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
44	anzdoc.com Internet Source	<1%
45	core.ac.uk Internet Source	<1%
46	edoc.site Internet Source	<1%
47	library.binus.ac.id	

	Internet Source	<1%
48	brunnen.shh.fi Internet Source	<1%
49	pasca.unhas.ac.id Internet Source	<1%
50	docobook.com Internet Source	<1%
51	etds.ncl.edu.tw Internet Source	<1%
52	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1%
53	Submitted to Sogang University Student Paper	<1%
54	Mohamad Dimyati. "KOMPARASI PENGARUH RELATIONSHIP MARKETING DENGAN PENGARUH MEDIASI KEPUASAN DALAM MEMBANGUN LOYALITAS PASIEN RUMAH SAKIT ISLAM DI KABUPATEN BANYUWANGI", INFERENSI, 2016 Publication	<1%
55	docplayer.info Internet Source	<1%
56	dspace.mit.edu Internet Source	<1%

57	hdl.handle.net Internet Source	<1%
58	aimos.ugm.ac.id Internet Source	<1%
59	docplayer.es Internet Source	<1%
60	journal.stiemb.ac.id Internet Source	<1%
61	www.iaabd.org Internet Source	<1%
62	stienas-ypb.ac.id Internet Source	<1%
63	media.unpad.ac.id Internet Source	<1%
64	dx.doi.org Internet Source	<1%
65	researchrepository.napier.ac.uk Internet Source	<1%
66	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1%
67	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%
68	www.journal.islamiconomic.or.id Internet Source	<1%
	edoc.pub	

69	Internet Source	<1%
70	www.kauffman.org Internet Source	<1%
71	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
72	www.hse.gov.uk Internet Source	<1%
73	www.carleton.ca Internet Source	<1%
74	journal.rtmonline.in Internet Source	<1%
75	athene.riv.csu.edu.au Internet Source	<1%
76	datakata.files.wordpress.com Internet Source	<1%
77	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1%
78	etds.lib.ncku.edu.tw Internet Source	<1%
79	pdfs.semanticscholar.org Internet Source	<1%
80	krismatira.wordpress.com Internet Source	<1%
81	repository.unpas.ac.id	

	Internet Source	<1%
82	www.kyu.edu.tw Internet Source	<1%
83	repository.usd.ac.id Internet Source	<1%
84	www.indopubadmi.com Internet Source	<1%
85	ejournal.umpwr.ac.id Internet Source	<1%
86	sinta.unud.ac.id Internet Source	<1%
87	journals.sagepub.com Internet Source	<1%
88	Li Ling-Yee. "The Effects of Relationship Governance Mechanisms on Relationship Performance", Journal of Marketing Channels, 2007 Publication	<1%
89	Submitted to University of Malaya Student Paper	<1%
90	www.hrnorge.no Internet Source	<1%
91	text-id.123dok.com Internet Source	<1%

92	hamsyah-semuaadadisini.blogspot.com Internet Source	<1%
93	Submitted to London School of Commerce - Dhaka Student Paper	<1%
94	journals.isss.org Internet Source	<1%
95	etds.lib.nchu.edu.tw Internet Source	<1%
96	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
97	www.masbied.com Internet Source	<1%
98	www.slideshare.net Internet Source	<1%
99	Saeed Samiee, Maria Sääksjärvi, Nükhet Harmancioğlu, Erik Jan Hultink. "Intentional Cannibalization, Radical Innovation, and Performance: A Comparison of Chinese and Western Enterprises in China", Journal of International Marketing, 2019 Publication	<1%
100	journal.uny.ac.id Internet Source	<1%
101	eprints.upnyk.ac.id Internet Source	<1%

102	www.uleth.ca Internet Source	<1%
103	smabunubumiayu.sch.id Internet Source	<1%
104	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1%
105	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
106	bangsapar.blogspot.com Internet Source	<1%
107	www.humancapitalg.com Internet Source	<1%
108	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1%
109	dahnialsyaputra.blogspot.com Internet Source	<1%
110	repository.umy.ac.id Internet Source	<1%
111	ojs.unm.ac.id Internet Source	<1%
112	onlinelibrary.wiley.com Internet Source	<1%
113	vwailan.blogspot.com Internet Source	<1%
	dro.deakin.edu.au	

114	Internet Source	<1%
115	dergipark.org.tr Internet Source	<1%
116	w.redalyc.org Internet Source	<1%
117	ubithesis.ubi.pt Internet Source	<1%
118	www.oppapers.com Internet Source	<1%
119	run.unl.pt Internet Source	<1%
120	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1%
121	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1%
122	rejekipokernews.blogspot.com Internet Source	<1%
123	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1%
124	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1%
125	Anton Bawono. "STUDI EMPIRIS ATAS ABSOLUTE INCOME HYPOTHESIS DAN PERMANENT INCOME HYPOTHESIS	<1%

DALAM PERSPEKTIF ISLAM", INFERENSI, 2013
Publication

126	repository.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
127	www.prayogariau.or.id Internet Source	<1%
128	Submitted to General Sir John Kotelawala Defence University Student Paper	<1%
129	www.ejournal-s1.undip.ac.id Internet Source	<1%
130	imassitimasfufah.wordpress.com Internet Source	<1%
131	www.docstoc.com Internet Source	<1%
132	vdocuments.site Internet Source	<1%
133	www.readbag.com Internet Source	<1%
134	ojs-stie.harapan.ac.id Internet Source	<1%
135	repository.usu.ac.id Internet Source	<1%
136	Bennie Grobler. "The school principal as Instructional Leader: A structural equation	<1%

model", Education as Change, 2013
Publication

137	trap.ncirl.ie Internet Source	<1%
138	www.emeraldinsight.com Internet Source	<1%
139	opus4.kobv.de Internet Source	<1%
140	Taat Kuspriyono. "Analisis Strategi Pemasaran Produk di Di YouTube Melalui Subscriber Tertinggi dan Kualitas Tayangan Iklan Terhadap Keputusan Pembelian Produk", Cakrawala - Jurnal Humaniora, 2019 Publication	<1%
141	Anis Ben Brik, Belaid Rettab, Kamel Mellahi. "Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance", Journal of Business Ethics, 2010 Publication	<1%
142	Wann-Yih Wu. "The impacts of specificity investments on relationship learning and competence building: the supplier's perspective", International Journal of Management and Enterprise Development, 2006 Publication	<1%
143	Submitted to Kingston University Student Paper	<1%

144	Submitted to Coventry University Student Paper	<1%
145	www.med-eu.org Internet Source	<1%
146	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
147	dialnet.unirioja.es Internet Source	<1%
148	www.americanessays.com Internet Source	<1%
149	parvatiyar.net Internet Source	<1%
150	studylibpt.com Internet Source	<1%

Exclude quotes	On	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		