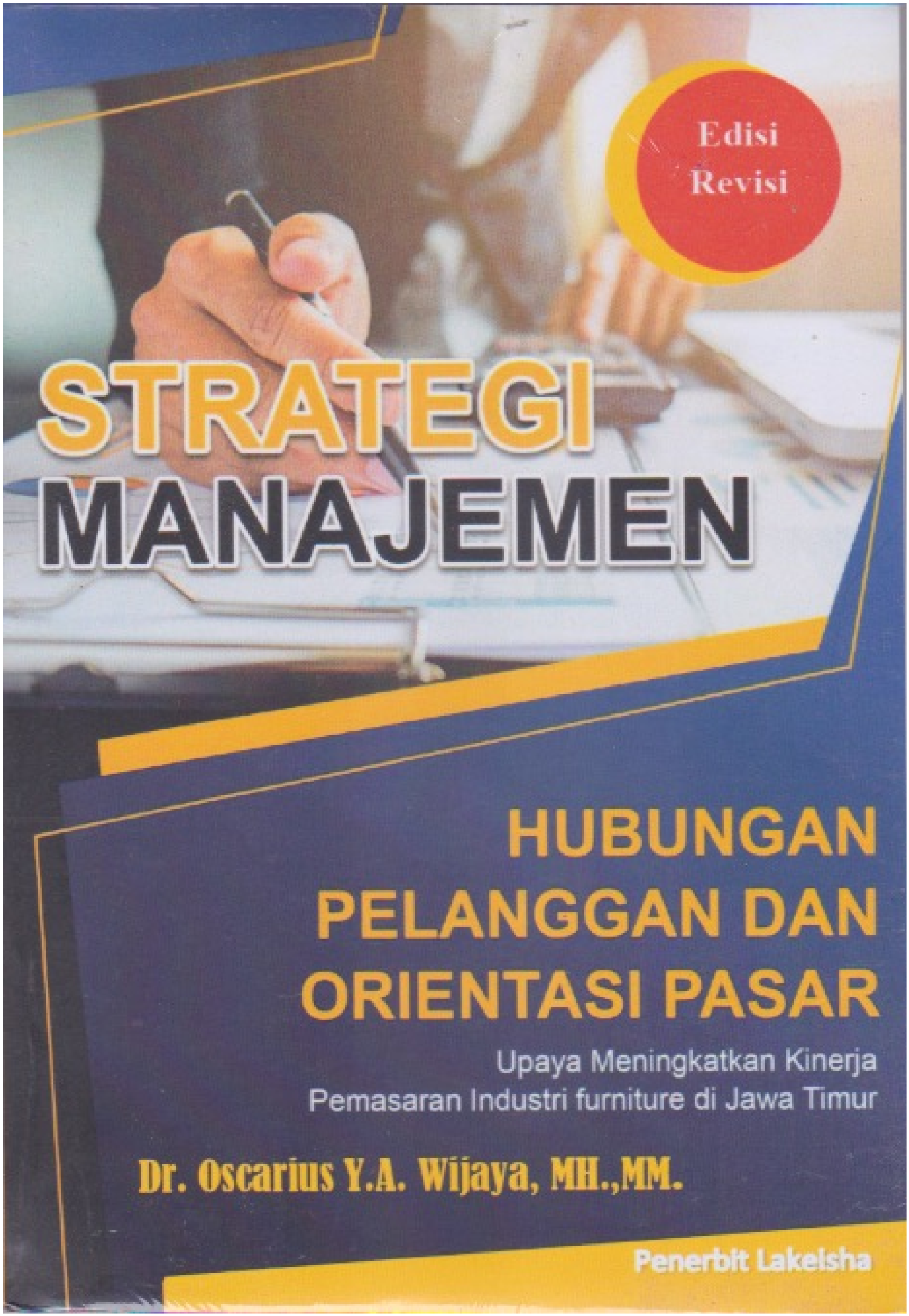

Edisi
Revisi
STRATEGI
MANAJEMEN
HUBUNGAN
PELANGGAN DAN
ORIENTASI PASAR
Upaya Meningkatkan Kinerja
Pemasaran Industri furniture di Jawa Timur
Dr. Oscarius Y.A. Wijaya, MH.,MM.
Penerbit Lakelsha

STRATEGI MANAJEMEN

Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar:

Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasakan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a.penerbitan Ciptaan; b.Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c.Penerjemahan Ciptaan; d.Pengadaptasan, pengaransemen, atau pentrasformasian Ciptaan; e.Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f.Pertunjukan Ciptaan; g.Pengumuman Ciptaan; h.Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Oscarius Y.A Wijaya, M.H.,M.M

STRATEGI MANAJEMEN

Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar:

Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur

Penerbit Lakeisha

2020

STRATEGI MANAJEMEN

Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar:

Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur

Penulis :
Dr. Oscarius Y.A Wijaya, M.H.,M.M

Editor :
Andriyanto, S.S.,M.Pd

Layout : Nita Dewi Anggraini
Design Cover : Daniswara Helga Pradana

Edisi Revisi Ketiga
Cetak Maret 2020
15,5 cm × 23 cm, 193 Halaman
ISBN: 978-623-93154-0-5

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha
(**Anggota IKAPI No.181/JTE/2019**)
Redaksi
Jl. Jatinom Boyolali, Srikaton, Rt.003, Rw.001,
Pucangmiliran, Tulung, Klaten, Jateng
Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Strategi Manajemen Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar : Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur ini disusun terutama untuk memenuhi kebutuhan referensi mahasiswa yang mengikuti perkuliahan Marketing. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan, oleh karenanya kami selalu terbuka untuk segala kritik dan saran demi kesempurnaan. Semoga buku ini membawa manfaat bagi para pembaca.

Terimakasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua, Istri dan anakku tercinta yang telah memberikan motivasi, perhatian, dan dorongan bagi penulis.

Selanjutnya kepada semua pihak yang berkenan membaca buku ini, penulis harapkan kritik saran yang membangun, untuk penyempurnaan isi buku ini.

Penulis

Dr. Oscarius Y.A Wijaya, M.H.,M.M.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ~ v
DAFTAR ISI ~ vi
PERSEMBAHAN ~ viii

BAB 1 ~ 1
PROBLEMATIKA INDUSTRI FURNITURE DI JAWA TIMUR ~ 1
A. Esensi Industri Furniture di Jawa Timur ~ 1

BAB 2 ~ 19
KAJIAN TEORI STRATEGI PEMASARAN INDUSTRI FURNITURE ~ 19
A. Strategi Pemasaran Dalam Pandangan Para Ahli ~ 19
B. Beberapa Teori Strategi Pemasaran ~ 21
C. Beberapa Penelitian Tentang Strategi Pemasaran ~ 81
D. Konsep Hubungan Variabel Tentang Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur ~ 87

BAB 3 ~ 91
STRATEGI CRM DAN ORIENTASI PASAR INDUSTRI FURNITURE ~ 91
A. Industri Furniture di Jawa Timur ~ 91
B. Karakteristik Industri *furniture* di Indonesia ~ 93
C. Gambaran Perusahaan *furniture* di Jawa Timur ~ 97
D. Deskripsi Variabel Strategi Pemasaran Furniture ~ 101
E. Uji Model Empiris Strategi Pemasaran Furniture ~ 116

BAB IV ~ 126
MENINGKATKAN KINERJA INDUSTRI FURNITURE ~ 126
A. Temuan Teoritis Industri Furniture ~ 126
B. Diskusi Hasil Pengamatan ~ 150
C. Temuan Empiris ~ 176

DAFTAR PUSTAKA ~ 180
TENTANG PENULIS ~ 193

PERSEMBAHAN



Buku Ini dipersembahkan untuk Citra Kartika istri tercinta, juga untuk ananda Kevin Wijaya dan Jasmine Wijaya



BAB 1

PROBLEMATIKA INDUSTRI FURNITURE DI JAWA TIMUR

A. Esensi Industri Furniture di Jawa Timur

Pembukaan perdagangan bebas antara negara-negara anggota Asean dengan Cina atau ASEAN-China Free Trade Agreement (ACFTA) yang memiliki tujuan diantaranya adalah: (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 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 2014 hingga september 2018 yang mencerminkan kinerja pemasaran produk *furniture* perusahaan-perusahaan Indonesia di pasar Cina dan sebaliknya kinerja pemasaran produk *furniture* perusahaan-perusahaan Cina di pasar Indonesia.

Tabel 1. Neraca Ekspor-Impor Produk *Furniture* Indonesia dan Cina Periode 2014-2018

Tahun	Ekspor			Impor		
	Volume	Nilai	Perubahan Value (%)	Volume	Nilai	Perubahan Value (%)
2014	9.105.285	9.243.253	20,81%	22.407.441	23.815.974	59,21%
2015	19.868.606	12.725.519	37,67%	30.029.292	33.763.965	41,77%
2016	6.975.618	8.896.745	-30,09%	35.693.904	50.555.541	49,73%
2017	5.338.653	7.782.548	-12,52%	46.147.664	89.730.332	77,49%
2018	2.992.572	4.924.984	-23,35%	25.009.217	44.706.784	-29,40%

Sumber: Data dari BPS diolah

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

Kecenderungan dominasi produk *furniture* 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 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 sector-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 yang 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 Cina di pasar dunia yang tidak dapat dibandingkan dengan kinerja pemasaran ekspor produk Indonesia di dunia.

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

Ekspor industri furniture Indonesia secara total di tahun 2015 mencapai 1,71 miliar dolar AS, pada tahun 2016 mencapai 1,61 miliar dolar AS, dan tahun 2017 sebesar 1,63 miliar dolar AS. Padahal nilai perdagangan furniture dunia berdasarkan data CSIL sebesar 130 miliar dolar AS pada tahun 2015, 131 miliar dolar AS pada tahun 2016 dan 138 miliar dolar AS di tahun 2017. "Kinerja ekspor industri furniture serta peranan Indonesia dalam ekspor furniture dunia, masih harus ditingkatkan" (Menperin, Airlangga Hartarto) seperti dikutip *Sureplus.id*, Senin (05/11/2018) dari situs *kemenperin.go.id*.

Menurut Menperin, industri furniture dan kerajinan menjadi salah satu prioritas nasional dengan ketersediaan bahan baku berupa kayu, rotan dan bahan alami yang

mencukupi di Indonesia. Kemenperin pun mendukung perbaikan iklim usaha di sektor ini untuk meningkatkan nilai ekspornya.

Di tengah ketidakpastian keputusan perang dagang Amerika Serikat (AS) dan China, prospek industri furniture masih baik. Berkat perang dagang, kinerja emiten dengan kode saham WOOD (PT Trimegah Sekuritas Tbk) malah terdongkrak karena permintaan furniture terus meningkat (https://investasi.kontan.co.id/news/). Kepala Riset PT Trimegah Sekuritas Tbk, Sebastian Tobing mengatakan, negosiasi perang dagang antara AS dan China masih akan terus bergulir. Pasalnya kalaupun tahun ini ada kesepakatan positif dalam perang dagang, pasar masih melihat ada kemungkinan perang dagang pada tahun-tahun berikutnya. Ia menjelaskan bahwa terlepas dari perang dagang yang masih diperkirakan berlanjut, produk manufaktur China pun masih akan didiversifikasi. Sebastian menyebut bahwa China akan terus mencari basis-basis produksi mebel dan menggandeng mitra untuk bisnis mebelnya. Oleh karena itu, akan sangat bagus kalau WOOD genjot ekspor dan terus mengembangkan mebel ekspornya. Jadi tidak hanya fokus ke satu negara melainkan melihat peluang di negara lain.

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 *furniture* Indonesia terhadap produk *furniture* impor dari Cina. Berdasarkan publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* pada tahun 2018 menunjukkan posisi daya saing Indonesia dalam persaingan global. Pada tahun 2018, peringkat daya saing Indonesia berdasarkan *Growth Competitiveness Index* berada di urutan 55 dari 134 negara. Prestasi Indonesia pada 2018 tersebut relatif tidak mengalami kemajuan dibandingkan prestasi tahun 2017 yang berada di urutan 54 dari 131 negara (Mudrajad, 2018).

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.

Keunggulan 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 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 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, 2015). 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 (2015) 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 manajerial terhadap teknologi informasi yang berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan. Hoffman (2000) menegaskan bahwa sebuah perusahaan dikatakan memiliki 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: *Corporate Relationship Management* dan *Market Orientation*.

Corporate Relationship Management adalah proses membangun, menjalankan dan mempertahankan hubungan yang menguntungkan bagi konsumen. Hal ini dapat terjadi

bila pengusaha memberikan produk yang unggul, sangat bernilai bagi konsumen, dimana hal ini akan membuat konsumen menjadi puas (Kotler dan Amstrong, 2015).

Manajemen hubungan pelanggan, merupakan cara perusahaan dalam membina hubungan baik dengan para pelanggan, dengan tujuan agar tetap terpelihara kesetiaan dan komitmen pelanggan perusahaan sehingga pelanggan tetap menggunakan produk perusahaan yang bersangkutan. Terdapat 3 faktor yang dapat mendorong suksesnya hubungan baik diantara pemasar dengan pelanggan yaitu: *Customer value*, *Customer satisfaction*, *dan Customer retention* (Schiffman dan Kanuk, 2004).

Agar pelaksanaan program manajemen hubungan pelanggan menjadi sukses, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu: Manajemen hubungan pelanggan, tidak hanya sekedar pengolahan data, namun merupakan bagian dari teknologi (Schiffman dan Kanuk, 2004). Monitor dan perhatian undang-undang privasi dan perlindungan data di negara dimana program manajemen hubungan pelanggan digunakan. Keefektifan program manajemen hubungan pelanggan dimulai dari *database. Database* yang baik akan menguntungkan perusahaan, sedangkan *database* yang buruk merupakan pemborosan bagi perusahaan. informasi dan penghargaan yang diberikan, hendaknya kepada konsumen yang relevan.

Aplikasi secara umum manajemen hubungan pelanggan adalah pengumpulan data, analisis data, otomatisasi tenaga penjualan, otomatisasi pemasaran dan otomatisasi pusat panggilan (Lovelock, Wirtz dan Mussry, 2010). Data pelanggan amat penting, karena dengan melakukan analisis data akan diketahui kebutuhan spesifik masing-masing pelanggan, hingga memudahkan perusahaan memberi layanan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Otomatisasi juga akan memudahkan perusahaan memperoleh simpati, tanggapan dan respon positif pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan minat beli mereka. Sheth, Parvatiyar (2001) menyatakan manajemen hubungan pelanggan adalah salah suatu strategi yang sangat komprehensif, dalam proses untuk mendapatkan pelanggan, mempertahankan, serta berhubungan dengan para pelanggan dalam penciptaan nilai yang superior bagi perusahaan dan pelanggan.

Implementasi strategi manajemen hubungan pelanggan, sangat memerlukan adanya komunikasi diantara perusahaan dengan pihak-pihak terkait, yang mendukung perusahaan dalam menjalankan usahanya. Komunikasi yang terjalin seharusnya bukanlah monolog atau satu arah, namun diperlukan adanya dialog dua arah, yaitu yang melibatkan dua pihak atau lebih dalam proses saling memberi dan menerima informasi.

Orientasi pasar perusahaan-perusahaan *furniture* di Indonesia yang juga masih kalah dengan perusahaan-

perusahaan *furniture* Cina yang memiliki keunggulan bersaing lebih tinggi dari industri *furniture* di Indonesia dan akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja pemasarannya yang juga masih tertinggal dibanding dengan Cina dalam hubungan perdagangan kedua Negara. Kecenderungan orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan *furniture* Cina adalah kemampuan produk *furniture* Cina dengan desain baru dan harga yang murah ternyata mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Tampilan desain futuristik dan dengan harga jauh lebih murah menunjukkan bahwa manajemen perusahaan-perusahaan *furniture* Cina mampu melakukan intelejen pasar dalam mendapatkan informasi terkait kehendak dan harapan konsumen ketika konsumen mempertimbangkan membeli sebuah produk *furniture*.

Konsep *market orientation* merupakan elemen sentral dalam filosofi manajemen yang didasarkan pada konsep pemasaran dan dianggap sangat berpengaruh pada profitabilitas jangka panjang. Mengingat pentingnya *market orientation* sebagai ukuran yang signifikan dari implementasi konsep pemasaran, *Marketing Science Institute* mendorong penelitian-penelitian empiris tentang konseptualisasi dan pengukuran *market*. Dua artikel dari Narver & Slater (1990) dan Kohli & Jaworski (1990) mengemukakan konsep *market orientation* pada awal tahun 1990an. Narver & Slater (1990) merepresentasikan perspektif kultural dari *market*

orientation. Mereka mendefinisikan *market orientation* sebagai kultur organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang *superior* bagi pelanggan, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior secara kontinu (Narver & Slater, 1990, pg.21). Mereka menyatakan bahwa *market orientation* terdiri dari tiga komponen *behavioral* (Tjiptono, 2015):

1. *Customer orientation*: menyangkut pemahaman atas kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, yang ditujukan bagi penciptaan nilai superior. Hal ini konsisten dengan persepsi Narver & Slater (1990) bahwa inti dari orientasi pasar adalah fokus pada konsumen. Dengan perkataan lain, hal tersebut tidak saja menyangkut pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi menyangkut juga bagaimana memberikan nilai tambah melalui pengurangan biaya atau melalui peningkatan manfaat bagi para konsumen.
2. *Competitor orientation*: menyangkut usaha mendapatkan informasi tentang pesaing-pesaing yang ada maupun yang potensial menjadi pesaing. Informasi ini menyangkut kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas jangka panjang pesaing. Informasi tentang pesaing ini sangat diperlukan agar organisasi dapat merancang strateji untuk bersaing secara efektif.

3. *Inter-functional coordination*: menyangkut koordinasi sumber daya yang dimiliki organisasi yang ditujukan untuk usaha penciptaan nilai *superior* bagi konsumen. Setiap fungsi/divisi dalam organisasi penting dan masing-masing memainkan peran yang unik dalam penciptaan nilai bagi konsumen.

Ketiga komponen *market orientation* yang dikemukakan oleh Narver & Slater (1990) ini secara implisit menekankan bahwa inovasi yang berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan. Disisi lain, Kohli & Jaworski (1990) merepresentasikan perseptif *behavioral* dari *market orientation*. Mereka mendefinisikan *market orientation* sebagai aktivitas organisasi secara menyeluruh dalam melakukan *market intelligence* menyangkut kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini maupun yang akan datang, mendiseminasi hasil *intelligence* ke seluruh bagian organisasi, dan organisasi secara menyeluruh melakukan respon terhadap *intelligence* tersebut. Ketiga hal yang terkandung dalam definisi Kohli & Jaworski (1990) tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. *Intelligence generation*: Kohli & Jaworski (1990) memandang *intelligence generation* sebagai awal dari keseluruhan aktivitas *market orientation.* Mereka berargumen hal tersebut lebih luas dari sekedar mencari informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal. Analisis juga ditujukan pada faktor-faktor eksternal yang

dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. *Intelligence generation* menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten, baik itu konsumen yang ada saat ini, konsumen potensial, para pesaing, dan juga pelaku-pelaku pasar lainnya

2. *Intelligence dissemination*: Kohli & Jaworski (1990) memandang perlunya komunikasi, diseminasi, dan bahkan menjual *market intelligence*. Hal ini menyangkut proses dua arah yang menyangkut komunikasi bebas secara lateral dan horisontal (Harris & Piercy, 1999), dimana seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan konsumen dipahami oleh seluruh bagian dan fungsi dalam organisasi.
3. *Responsiveness*: menyangkut kemampuan organisasi untuk bereaksi atas informasi yang didapatkan dan disebarkan dalam organisasi. *Responsiveness* dibagi dalam dua jenis aktivitas, yaitu: penggunaan *market intelligence* dalam mengembangkan rencana dan *response implementation* (implementasi rencana yang telah disusun atas dasar *market intelligence*).

Kohli & Jaworski (1990) memperkenalkan *market intelligence* dan bukannya *customer focus* sebagai elemen sentral dalam orientasi pasar karena dalam pandangan mereka *market intelligence* merupakan konsep yang lebih luas dibanding *customer focus*.



BAB 2

KAJIAN TEORI STRATEGI PEMASARAN INDUSTRI FURNITURE

A. Strategi Pemasaran Dalam Pandangan Para Ahli

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 dan 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. Sedangkan *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 menciptakan produk yang unik dan beda

dari produk pesaing atau dengan memperbanyak lini produk. *Kedua*, Strategi Kepemimpinan 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).

B. Beberapa Teori 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, 2015).

Tjiptono (2015) 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.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan 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 dan 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 menghasilkan 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.

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.

1. Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer relation ship management*

Menurut Kotler dan Amstrong (2010), manajemen hubungan pelanggan adalah:

> "*The overall process of building and maintaining profitable customer relationships by delivering superior customer value and satisfaction".*

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen hubungan pelanggan adalah proses membangun dan mempertahankan hubungan dengan konsumen yang menguntungkan dengan memberikan produk yang sangat bernilai bagi konsumen dan membuat konsumen puas.

Dalam pembahasannya; Schiffman dan Kanuk (2004) menekankan bahwa manajemen hubungan pelanggan merupakan cara perusahaan dalam membina relasi dengan para pelanggan dengan tujuan memelihara kesetiaan dan komitmen pelanggan untuk tetap menggunakan produk perusahaan yang bersangkutan. Terdapat 3 faktor pendorong suksesnya hubungan antara pemasar dengan pelanggan yaitu:

a. *Customer value*: rasio perbedaan antara manfaat yang diterima dengan sumber daya yang digunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
b. *Customer satisfaction*: persepsi seseorang terhadap kinerja suatu produk atau jasa hubungan dengan harapannya.

c. *Customer retention*: merupakan tujuan dari penawaran produk yang bernilai secara terus-menerus dan lebih dibandingkan dengan pesaing lainnya, sehingga konsumen sangat puas dan tetap loyal terhadap produk dan merek perusahaan.

Agar pelaksanaan program manajemen hubungan pelanggan menjadi sukses, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

a. MHP tidak hanya sekedar pengolahan data, namun merupakan bagian dari teknologi.
b. Monitor dan perhatian undang-undang privasi dan perlindungan data di negara dimana program MHP digunakan.
c. Keefektifan program MHP dimulai dari *database. Database* yang baik akan menguntungkan perusahaan, sedangkan *database* yang buruk merupakan pemborosan bagi perusahaan.
d. Informasi dan penghargaan yang diberikan hendaknya kepada konsumen yang relevan.

Dalam manajemen hubungan pelanggan diperlukan komunikasi antara perusahaan dengan pihak-pihak terkait yang mendukung perusahaan dalam menjalankan usahanya. Komunikasi yang terjalin bukanlah monolog atau satu arah, namun diperlukan adanya dialog yaitu melibatkan dua pihak atau lebih dalam proses saling memberi dan menerima informasi. Selain itu, perusahaan dewasa ini harus melakukan

direct communication atau komunikasi secara langsung. Hal ini diperlukan mengingat semakin kompleksnya kebutuhan, keinginan dan standar kualitas yang diinginkan konsumen terhadap produk-produk yang dibutuhkan.

Lovelock, Wirtz dan Mussry (2010) menyatakan bahwa, aplikasi secara umum manajemen hubungan pelanggan adalah pengumpulan data, analisis data, otomatisasi tenaga penjualan, otomatisasi pemasaran dan otomatisasi pusat panggilan". Data pelanggan amat penting dan dengan melakukan analisis data akan didapat kebutuhan spesifik pelanggan sehingga memudahkan perusahaan memberi layanan dan memenuhi kebutuhan mereka. Otomatisasi akan memudahkan perusahaan memperoleh simpati, tanggapan dan respon positif pelanggan dan pada akhirnya meningkatkan minat beli mereka. Sheth, Parvatiyar (2001) menyatakan bahwa Manajemen hubungan pelanggan adalah suatu strategi yang komprehensif dan proses dalam mendapatkan, mempertahankan serta berhubungan dengan pelanggan untuk menciptakan nilai yang superior untuk perusahaan dan pelanggan.

Sheth, Parvatiyar dan Shainesh (2001) mengemukakan bahwa terdapat tiga program pemasaran dalam manajemen hubungan pelanggan, yaitu:

a. *One to One Marketing* merupakan program yang dilakukan secara individual yang ditujukan untuk memenuhi kepuasan atas kebutuhan yang unik dari

pelanggan. *One to One Marketing* difokuskan pada satu pelanggan dalam satu waktu atau periode. Caranya dengan membentuk tim pelanggan yang akan menjembatani sumber daya perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara personal.

b. *Continuing Marketing* adalah program untuk meningkatkan loyalitas pelanggan melalui layanan khusus yang bersifat jangka panjang untuk meningkatkan nilai melalui saling mempelajari karakter masing-masing.
c. *Partnering Program* yaitu hubungan kemitraan antara pelanggan dengan pemasar untuk melayani kebutuhan konsumen akhir.

Jerry Acuff dan Wally Wood (2013) menyebutkan bahwa relasi pribadi yang kuat dan positif dengan pelanggan, dapat membantu pemasar dalam menjual, atau dapat meyakinkan orang lain dengan lebih efektif. Dengan relasi pribadi yang erat, rasa percaya dan ikatan pun menguat. Di mana ada rasa percaya dan ikatan, dapat menghasilkan dialog yang bermakna. Dialog yang bermakna menyatakan kebenaran. Pihak-pihak yang terlibat akan membicarakan hal yang nyata, penting, dan sungguh-sunguh terjadi (adanya keterbukaan).

Pemanfaatan teknologi komputer dan *cybermedia* (*E-businesses*) khususnya, juga merupakan sarana ampuh untuk menjalin komunikasi dengan konsumen dalam rangka

melakukan manajemen hubungan pelanggan oleh perusahaan (David, 2003). Dengan teknologi informasi yang canggih, perusahaan/pemasar dapat berhubungan langsung dengan konsumen secara lebih efisien. Contoh: sebuah butik pakaian di Paris, Prancis Le Verne, membuka website perusahaan. Website ini memungkinkan terjalinnya komunikasi dua arah dengan pelanggan. Pelanggan dapat menentukan warna kain, langsung menggambar dan mengirimkan model pakaian yang ingin dijahit, serta mengirimkan ukuran pakaian, bahkan pelanggan dapat mengepas/*fit-out* pakaian yang diinginkan (khusus untuk pakaian jadi) lewat teknik visual, sehingga dapat dilihat pantas atau tidaknya seseorang untuk memakai pakaian tersebut.

Dengan teknologi *cybermedia*, segala keluhan dapat dijawab saat itu juga dan dapat terjadi dialog interaktif antara produsen-distributor dan produsen-konsumen. Produsenpun dapat menyimpan database distributor dan pelanggan. Penggunaan cara-cara di atas sangat efisien dan efektif dalam membangun hubungan yang baik dengan konsumen dimana perusahaan tidak perlu melakukan *personal contact* (*face to face*), namun cukup dengan media komputer, lewat *website*, *e-mail*, atau *chatting*.

Salah satu definisi *Relationship Management* di atas menyatakan bahwa kegiatan *Relationship Management* meliputi penciptaan, pemeliharaan dan peningkatan hubungan yang kuat dengan konsumen. Untuk itu perlu

dijalin suatu relasi/hubungan yang baik dengan konsumen dengan memfokuskan pada transaksi individu yang menuju pada pembangunan hubungan yang sarat dengan nilai-nilai positif, sehingga dapat memengaruhi persepsi konsumen pengguna produk perusahaan. Persepsi yang ada dibenak konsumen merupakan hasil pertimbangan yang dilakukan oleh konsumen terhadap interaksi dan komunikasi yang mereka dapatkan dari layanan yang diberikan oleh pemasar (Schiffman dan Kanuk, 2004). Layanan yang diberikan perusahaan tersebut dapat disebut sebagai nilai tambah *(value-added)* yang diberikan perusahaan pada konsumen, yang pada akhirnya membuat konsumen menjadi puas.

Menurut Greenberg dalam Marty (2007), konsep MHP bisa dipahami dalam tiga level, yakni strategis, operasional, dan *analitikal*. Strategis MHP berfokus pada pengembangan budaya bisnis yang bersifat *customer-centric.* Budaya semacam ini didedikasikan pada upaya merebut dan mempertahankan pelanggan dengan cara menciptakan, dan menyampaikan nilai pelanggan secara lebih efektif dan lbih efisien dibandingkan para pesaing. Operasional MHP berfokus pada otomatisasi proses bisnis dalam kaitannya dengan upaya melayani pelanggan. Berbagai aplikasi perangkat lunak MHP memudahkan proses otomatisasi pemasaran (seperti segmentasi pasar, manajemen komunikasi pemasaran, dan *event-based marketing*), penjualan (diantaranya *lead management,* manajemen kontak

pelanggan, dan konfigurasi produk), dan fungsi layanan pelanggan (contohnya, operasi *call centre, web-bases service,* dan *field service*). Sementara itu, Analitikal MHP berfokus pada pendayagunaan data pelanggan (meliputi data penjualan, catatan pembayaran, respons terhadap kampanye pemasaran, data loyalitas, daya layanan pelanggan, dan sebagainya) untuk meningkatkan *customer value* dan *company value.*

Teknologi mutakhir memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis informasi pelanggan sedemikian rupa sehingga bisa menarik dan mempertahankan pelanggan. Kunci sukses implementasi MHP terletak pada kualitas informasi mengenai pelanggan dan perilakunya, kemampuan memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan barang dan jasa spesifik, dan keberhasilan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Dengan kata lain, faktor krusial dalam aplikasi konsep MHP adalah lima I (Chaffey et al., 2000), yaitu sebagai berikut :

a. *Identification,* yakni mempelajari karakteristik konsumen secara rinci (anggota *buying centre* dan *power* mereka).
b. *Individualization,* yaitu menyesuaikan penawaran perusa haan dengan karakteristik pelanggan individual.
c. *Interaction,* yakni membangun dan mempertahankan komunikasi dua arah dengan pelanggan.

d. *Integration,* yaitu mengintegrasikan relasi dan pemahaman atas pelanggan di dalam jajaran organisasi.
e. *integrity*, yaitu menjaga privasi setiap pelanggan dan *trust* yang dibina dengan baik.

Dari berbagai teori yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen hubungan pelanggan (MHP) adalah strategi bisnis yang mengintegrasikan faktor internal dan faktor eksternal dengan cara analisis data pelanggan menggunakan teknologi informasi, guna memperoleh perhatian pelanggan untuk meraih nilai seumur hidup sehingga perusahaan dan pelanggan memperoleh keuntungan dan manfaat. Ukuran nilai seumur hidup apabila perusahaan mampu menjadikan pelanggan sebagai orang yang mau memberi advokasi, menjadi *member dan partner* bagi perusahaan.

2. Orientasi Pasar *(Market Orientation*)

Orientasi pasar merupakan wacana penting dalam literatur pemasaran dan literatur substansial di atasnya. Sebagian besar peneliti pemasaran telah mendukung pandangan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan kinerja perusahaan, terkait dengan keuangan dan indikator pasar. Orientasi pasar jelas memberikan kontribusi untuk daya saing perusahaan, melalui kinerja keuangan dan inovasi. Untuk berorientasi pasar, diperlukan kemampuan untuk menghasilkan dan memahami implikasi dari informasi pasar, hal itu juga memerlukan kemampuan dinamis untuk

mengkoordinasikan tanggapan strategis antar-fungsi yang memperkuat keunggulan kompetitif sebuah perusahaan di pasar (Schlosser and McNaughton, 2004). Orientasi pasar adalah budaya bisnis yang menghasilkan kinerja yang luar biasa melalui komitmen untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Nilai-nilai dan keyakinan yang tersirat dalam budaya ini mendorong: (1) pembelajaran lintas-fungsi yang kontinu tentang pelanggan yang menekankan kebutuhan laten dan tentang pesaing kemampuan dan strategi, dan (2) tindakan terkoordinasi lintas fungsi untuk menciptakan eksploitasi balajar (Narver dan Slater, 2000).

Orientasi pasar dipandang sebagai aset berbasis ilmu pengetahuan penting yang jarang, karena sulit dan berbiaya untuk memperoleh pengetahuan berbasis pasar tersebut, dan berpotensi berharga karena menawarkan wawasan berbasis pasar yang tidak tersedia bagi perusahaan lain (Wei dan Morgan, 2004). Orientasi pasar adalah aspek budaya organisasi yang dipercaya memiliki efek luas pada perusahaan (Heiens, 2000). Dalam konteks peningkatan lingkungan kompetitif, di mana organisasi dipaksa untuk mengelola sumber daya dan kemampuan mereka dalam cara yang lebih efisien dan efektif, konsep orientasi pemasaran telah diakui sebagai yang sangat penting dalam pemasaran dan literatur manajemen (Macedo dan Pinho, 2001).

Orientasi pasar merupakan hal yang membedakan antara satu perusahaan dengan yang lainnya, yang bersaing

secara sehat dalam ekonomi modern yang penuh tuntutan dan canggih. Makna dan pentingnya orientasi pasar telah dipelajari secara luas dalam sektor bisnis (Kohli dan Jaworski; Narver dan Slater, 1990). Konsep pemasaran mengklaim bahwa mencapai tujuan perusahaan bergantung pada sejauh mana kesadaran perusahaan atas kebutuhan klien dan atas kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan lebih baik dibandingkan para pesaing. Pertama, perusahaan mengidentifikasi kebutuhan dan kemauan klien lalu berfokus terhadap pasar target dengan memberikan barang/jasa yang diciptakan agar dapat diterima oleh pasar tersebut (Segev, 2006). Manajemen strategis dan literatur pengembangan produk terus sering menekankan pentingnya hubungan orientasi pasar dengan pengembangan produk baru (Hafer dan Gresham, 2008). Secara praktis, titik awal untuk menjadi berorientasi pasar bisa berupa pengukuran, dan pemantauan nilai-nilai yang berorientasi pasar dan kepercayaan antara karyawan, dan penggunaan nilai tersebut dalam menetapkan tujuan manajer dan skema kompensasi (Olavarrieta dan Friedmann, 2010).

Para peneliti sepakat bahwa orientasi pasar merupakan cara organisasi mengatur semua *stakeholder* dan menguji sejauh mana perusahaan bertindak sesuai dengan konsep pemasaran. Sehingga orientasi pasar telah dikonseptualisasikan dari perspektif kultural dan perilaku: Pendekatan kultural, yang disarankan oleh Narver and Slater

(1990) mengklaim bahwa orientasi pasar didasarkan pada norma-norma dan nilai-nilai organisasi yang mendorong perilaku yang dipertimbangkan dengan orientasi pasar. Pendekatan perilaku, yang ditampilkan oleh Kohly, Jaworski and Kumar (1993) berkonsentrasi pada aktivitas-aktivitas organisasi yang diarahkan oleh para manajer organisasi (Segev, 2006).

Aktivitas-aktivitas tersebut dikaitkan dengan penciptaan informasi pasar, persebaran lintas departemen terhadap informasi dan daya respon terhadap informasi yang disebarkan tersebut. Meski pendekatan terakhir mengabaikan para pesaing, beberapa literatur masih menerima pendekatan ini sebagai pendekatan empiris, yang mengukur orientasi pasar dan menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja dari departemen-departemen yang ada. Ini membantu perusahaan menciptakan kepuasan pelanggan, mendorong komitmen serta berperan dalam mengembangkan inovasinya (Jarowski and Kohli, 1993).

Farrel and Oczkowski (2002) menyatakan bahwa 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.

2.1 Definisi Orientasi Pasar

Banyak penulis memperdebatkan perbedaan konseptual dan aplikasi antara penekanan organisasi berorientasi pasar (*market orientation*) dan yang berorientasi pemasaran (*marketing orientation*) (Perreault, 1984; Kohli dan Jaworski, 1990). Namun, Lindgreen *et. al*. (2009) mengungkapkan kesepakatan umum dalam literatur orientasi pasar menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan aktivitas pengumpulan, informasi yang sedang berlangsung sistematis tentang pelanggan dan pesaing, berbagi lintas-fungsional terkait informasi di perusahaan, dan cepat tanggap terhadap tindakan pesaing dan perubahan kebutuhan pasar.

Sementara orientasi pasar (*market orientation*) menyiratkan adopsi organisasi secara luas dan operasionalisasi konsep pemasaran, orientasi pemasaran (*marketing orientation*) berfokus pada kegiatan-kegiatan spesifik dari unit pemasaran (Blankson dan Ogbuehi, 2007). Orientasi pasar adalah lebih dari sekedar 'semakin dekat dengan pelanggan. "Organisasi dapat berorientasi pasar hanya jika benar-benar memahami pasar. Informasi pelanggan harus melalui penelitian dan fungsi promosi untuk menyerap setiap fungsi organisasi (Drysdale, 1999). Olivares dan Lado (2009) menyatakan rangkaian kegiatan yang dikembangkan oleh perusahaan secara permanen untuk memantau, menganalisis dan menanggapi perubahan pasar disebut dalam literatur Pemasaran sebagai "orientasi pasar".

Orientasi pasar adalah jenis logika pemasaran yang fokus pada pelanggan, dapat membantu untuk membangun hubungan dan berkomunikasi pengetahuan dengan pelanggan, dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan serta mendapatkan dan mengumpulkan nilai bagi bisnis (Liyun, *at. al*, 2008). Orientasi pasar berfokus pada penilaian kebutuhan pelanggan, dan yang kemudian memberikan kualitas pelayanan yang tinggi (Chakrabarty dan Green Jr., 2007). Orientasi pasar dianggap sebagai sumber daya organisasi yang memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan inovasi (Gaizutis dan Kurtinaitiene, 2008).

Orientasi pasar adalah penciptaan intelejensi pasar oleh perusahaan yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang, penyebaran hasil intelejensi pasar (yang berupa informasi) pada semua fungsi/divisi yang ada dalam perusahaan haruslah diikuti dengan daya respon mereka terhadap informasi tersebut (Kohli dan Jaworski, 1990; Kyriazis, 2004). Orientasi pasar adalah merupakan budaya perusahaan yang dapat menciptakan perilaku /tindakan penting yang efisien dan efektif untuk menciptakan nilai bagi para pelanggan dan perusahaan secara berkelanjutan (Narver and Slater, 1990; Kyriazis, 2004). Kohli dan Jaworski (1990) menggunakan istilah "orientasi pemasaran" untuk mengartikan implementasi konsep pemasaran. Yang lebih formal, mereka mengambil perspektif

pemrosesan informasi dan mengartikan orientasi pasar sebagai "penciptaan intelejensi pasar organisasi luas yang berkaitan dengna kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang, persebaran intelejensi di antara beberapa departemen, dan daya respon organisasi secara luas ke intelegensi pasar."

Orientasi pasar menempatkan penekanan khusus pada penyebarluasan dan tanggap terhadap intelijen pasar di seluruh seluruh organisasi (Zhou, Lie, Zhou, 2004). Keskin, Erdil and Erdil (2003) menyatakan bahwa Kohli dan Jaworski (1990) mengartikan orientasi pasar menurut tiga dimensi:

1. Penciptaan informasi pasar tentang kebutuhan pelanggan dan faktor-faktor lingkungan eksternal
2. Penyebaran informasi tersebut kepada fungsi/divisi yang ada dalam perusahaan
3. Pemilihan strategi-strategi yang tepat untuk merespon terhadap informasi yang diperoleh dari hasil intelejensi pasar.

Unsur-unsur tersebut meliputi pengumpulan informasi sistematik dan berkelanjutan yang berkaitan dengan pelanggan serta pesaing, pembagian informasi antar fungsi dalam berkoordinasi dan daya respon mereka terhadap kebutuhan pasar yang selalu berubah (Keskin, Erdil and Erdil, 2003)

Sebaliknya, Narver dan Slater (1990) mengambil perspektif kultural dan mengartikan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efiisen menciptakan perilaku/tindakan yang diperlukan bagi pembentukan nilai manfaat bagi para pembeli dan perusahaan. Mereka menyebutkan bahwa sebuah orientasi pasar meliputi tiga komponen perilaku – orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi - ditambah lagi dengan 2 kriteria lain yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Tanpa memperhatikan perbedaan-perbedaan tersebut dalam sudut filosofis, dua definisi ini saling berkaitan dan bisa dipadukan ke dalam definisi yang lebih luas. Konsisten dengan studi-studi sebelumnya dimana dalam studi ini mereka memandang perusahaan-perusahaan yang berorientasi pasar sebagai perusahaan-perusahaan yang tindakannya konsisten dengan dua konsep orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990).

Ada kesamaan yang jelas antara kedua definisi dari Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990). Pertama, keduanya fokus pada peran sentral pelanggan dalam manifestasi orientasi pasar. Kedua, keduanya memerlukan orientasi eksternal. Ketiga, keduanya mengakui pentingnya yang responsif terhadap pelanggan pada tingkat organisasi. Akhirnya, ada pengakuan bahwa kepentingan pemangku kepentingan lainnya dan/atau kekuatan lain membentuk

kebutuhan dan harapan pelanggan (Mavondo dan Farrell, 2000). Gauzente (1999) menyebut Kohli dan Jaworski berbeda dari Narver dan Slater sehubungan dengan penggunaan dimensi budaya, namun komponen orientasi pasar rupanya mirip. Mereka berpendapat bahwa dimensi organisasi (berbagi informasi, koordinasi antar departemen) sangat penting. Mereka juga menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan sekarang tetapi juga masa depan pelanggan.

Orientasi pasar dipahami sebagai budaya perusahaan di mana pasar, pelanggan dan pesaing merupakan sumber informasi. Sehingga, sebuah orientasi pasar mengim-plikasikan adanya serangkaian nilai, sikap dan pemahaman yang sama di seluruh divisi dalam perusahaan dimana hal ini bagaikan *invisible hand* yang memandu perilaku individu dalam perusahaan untuk selalu mencoba menstimulasi penciptaan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan. Perspektif perilaku ini menerapkan definisi konsep orientasi pasar yang menjelaskan tugas-tugas setiap fungsi/divisi yang harus diselesaikan dalam perusahaan untuk mempraktekkan kultur secara efektif (Kohli and Jaworski, 1990).

Keskin, Erdil and Erdil (2003) berpandangan bahwa orientasi pasar merupakan kultur perusahaan yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai inti dari segala tindakan perusahaan untuk menghasilkan manfaat bagi para pelanggan dan kinerja yang bagus bagi perusahaan (Narver

and Slater, 1990). Kebutuhan dan harapan pelanggan berkembang sepanjang waktu dan hal ini dapat memicu terciptanya produk dan jasa yang berkualitas tinggi terhadap pemenuhan kebutuhan pasar serta hal ini sangatlah penting bagi keberhasilan usaha (Jaworski dan Kohli, 1993). Daya respon terhadap kebutuhan pasar yang selalu memerlukan adanya produk dan jasa baru, tentunya berkaitan dengan kemampuan inovasi dari sebuah perusahaan. Orientasi pasar juga dijelaskan sebagai aktivitas pemasaran yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaing. Sementara terdapat beberapa konsep orientasi pasar, ini berfokus pada tiga komponen utama: 1) fokus terhadap pelanggan, 2) fokus terhadap pesaing dan 3) koordinasi antar fungsi/divisi. Semua hal ini memiliki fokus terhadap pengumpulan informasi, penyebaran informasi dan kemampuan merespon apa yang diterima lalu mencerminkannya dalam berperilaku/bereaksi dalam perencanaan (Baker dan Sinkula, 1999).

2.2 Orientasi Pasar dan Daya Inovasi Perusahaan

Ketika selera pelanggan dan strategi kompetitor dinamis, ada kebutuhan untuk merancang ulang atau menyesuaikan produk. Inovasi perusahaan digambarkan oleh pengembangan dan inovasi pemasaran yang cenderung melibatkan pasar, teknologi dan ketidakpastian pesaing. Hal ini berarti perlunya informasi baru, perubahan teknis dan pengaturan organisasi yang baru (Erdil dan Keskin, 2003).

Pemasaran dan inovasi dipandang, sekarang lebih dari sebelumnya, sebagai rangsangan terhadap pertumbuhan ekonomi dan komponen utama dari keunggulan kompetitif (Lucas dan Ferreli, 2000). Pemahaman yang lebih baik tentang sifat dan sumber orientasi pasar dalam organisasi dan membantu dalam mengembangkan pasar yang lebih usaha berorientasi teknologi tinggi (Renko dan Carsrud, 2009). Budaya orientasi pasar adalah budaya kelompok yang dirancang untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih tinggi dengan menjalankan tindakan yang dibutuhkan dengan cara yang paling efisien dan efektif yang tersedia (Amirkhani dan Fard, 2009).

Perusahaan - perusahaan yang berorientasi pasar biasanya adalah perusahaan-perusahaan yang tindakannya konsisten dengan dua konsep orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) (Qu and Ennew, 2004). Mempelajari dampak orientasi pasar terhadap kemampuan inovasi perusahaan menjadi area penelitian populer dalam beberapa tahun terakhir. Perusahaan harus memberikan perhatian lebih terhadap kebutuhan pelanggan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan menawarkan merek produk-produk dan jasa berkualitas untuk memenuhi ekspektasi yang terus muncul. Perusahaan memerlukan sebuah strategi yang dapat menyelaraskan arah kebijakannya dengan keinginan *stakeholder* sekaligus berorientasi pada pasar atau pelanggan.

Meningkatnya perhatian terhadap orientasi pasar oleh para praktisi dan peneliti didasarkan pada asumsi bahwa orientasi pasar meningkatkan kinerja organisasi dan tidak hanya mengandalkan pada konsep orientasi persaingan (Choe, 2003). Berbahaya bagi perusahaan yang hanya berorientasi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa penting untuk berorientasi pesaing dan memiliki koordinasi inter-fungsi dalam rangka untuk memiliki tingkat kreativitas produk baru yang tinggi (Wei, 2010). Dampak persaingan berperan penting dalam terbentuknya strategi perusahaan dan kinerja inovasinya. Seperti disebut dalam literatur orientasi pasar bisa berdampak langsung terhadap kinerja dan dampak tak langsungnya juga bisa muncul. Orientasi pasar dan RdanD serta interaksi keduanya mendorong daya inovasi perusahaan (kesediaan dan kemampuan untuk berinovasi) hingga pada akhirnya berujung pada penerimaan produk/jasa oleh pelanggan.

2.3 Dimensi Orientasi Pasar

Menurut Lafferty dan Hult (2001), lima upaya-upaya besar untuk membuat konsep konsep orientasi pasar telah muncul: (1) perspektif pengambilan keputusan, (2) perspektif pasar kecerdasan, (3) perspektif budaya berbasis perilaku, (4) perspektif strategis fokus, dan (5) perspektif pelanggan. Orientasi pasar mengacu pada generasi organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan, penyebaran intelijen dalam

organisasi, dan tanggapan terhadap hal itu. Kelebihan utama dari pandangan terintegrasi ini adalah (1) fokus memperluas pasar daripada kecerdasan pelanggan, (2) penekanan pada suatu bentuk spesifik dari koordinasi antar-fungsional yang berkaitan dengan intelijen pasar, dan (3) fokus pada kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan kecerdasan bukan dampak dari kegiatan (misalnya, profitabilitas). Juga, harus ditekankan bahwa pandangan ini memungkinkan seseorang untuk menilai sejauh mana sebuah organisasi berorientasi pasar, bukan menekankan dengan atau tanpa evaluasi (Kohli dan Jaworski, 1993).

Zhou, *et. al.* (2008) dan Viera (2010) menyebutkan dua perspektif dominan muncul dari literatur *market orientation*. Pendekatan budaya mendefinisikan *market orientation* sebagai satu aspek dari budaya perusahaan yang menempatkan prioritas tertinggi pada menciptakan dan mempertahankan nilai pelanggan yang unggul (Slater dan Narver, 1998). Dalam upaya untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul terus menerus, *market orientation* menekankan kebutuhan untuk memahami target pelanggan dan kompetitor yang ada dan potensial secara menyeluruh, serta koordinasi interfunctional sumber daya perusahaan dan kegiatan. Sebuah pendekatan yang memiliki pengaruh sama, memandang *market orientation* dalam perspektif intelijen dimana enerasi organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan sekarang dan masa

depan, penyebarluasan intelijen di seluruh departemen, dan organisasi tanggap lebar untuk itu (Kohli dan Jaworski, 1990). Pendekatan ini mengutamakan kegiatan yang menghasilkan, menyebarluaskan, dan menanggapi kebutuhan pelanggan di seluruh organisasi.

Narver dan Slater (1990) menggunakan tinjauan kultural dari *Market Orientation*. Narver dan Slater (1990) mendefinisikan *Market Orientation* sebagai kultur perusahaan yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan dalam penciptaan nilai yang *superior* bagi pelanggan, dan dengan demikian akan menghasilkan performa superior secara berkelanjutan (Narver dan Slater, 1990). Mereka menyatakan bahwa *Market Orientation* terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. *Customer orientation*: menyangkut pemahaman atas kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, yang ditujukan bagi penciptaan nilai *superior*. Hal ini sesuai dengan persepsi Narver dan Slater (1990) bahwa inti dari *Market Orientation* adalah fokus pada konsumen. Dengan perkataan lain, hal tersebut tidak saja menyangkut pemenuhan kebutuhan konsumen, tetapi menyangkut juga bagaimana memberikan nilai tambah melalui pengurangan biaya-biaya atau melalui peningkatan manfaat bagi para konsumen. Broke dan Gudergan (2010) manajemen nilai pelanggan akan mengarahkan pada orientasi pasar yang lebih besar. Bicen (2009), orientasi pelanggan berarti

bahwa perusahaan memiliki pemahaman yang memadai target pasar untuk dapat menciptakan nilai yang superior bagi mereka secara terus menerus. Larsen et al. (2006) mengklaim bahwa untuk menjadi sukses, organisasi yang berorientasi pasar harus menyesuaikan kompetensi perusahaan dengan kebutuhan pelanggan.

2. *Competitor orientation*: menyangkut usaha mendapatkan informasi tentang pesaing-pesaing yang ada maupun yang potensial menjadi pesaing. Informasi ini menyangkut kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas jangka panjang pesaing. Informasi tentang pesaing ini sangat diperlukan agar organisasi dapat merancang strategi untuk bersaing secara efektif. Bicen (2009), orientasi pesaing adalah bahwa perusahaan memahami kekuatan jangka pendek dan kelemahan dan kemampuan jangka panjang dan strategi dari kedua pesaing kunci potensial saat ini dan kunci.
3. *Inter-functional coordination*: menyangkut pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk usaha penciptaan nilai *superior* bagi konsumen. Setiap fungsi dalam organisasi adalah penting dan masing-masing memainkan peran yang unik dalam penciptaan nilai bagi konsumen. Cass dan Ngo (2009) menyatakan orientasi pasar yang melibatkan beberapa departemen berbagi informasi tentang pelanggan dan terlibat dalam (*customer-linking*) kegiatan yang dirancang untuk memenuhi

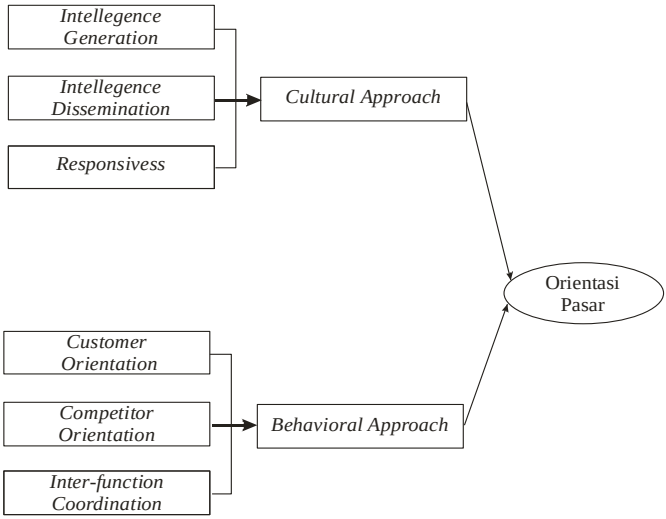
kebutuhan pelanggan. Bicen (2009), koordinasi antar fungsional terkoordinasi pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan target.

Ketiga komponen *Market Orientation* yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) ini secara implisit menekankan bahwa inovasi yang berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan. Disisi lain, Kohli dan Jaworski (1990) menggunakan tinjauan *behavioral* dari *Market Orientation*. Mereka mendefinisikan *Market Orientation* sebagai aktivitas perusahaan secara menyeluruh dalam melakukan *market intelligence* menyangkut kebutuhan-kebutuhan konsumen saat ini maupun yang akan datang, menyebarkan hasil *intelligence* tersebut keseluruh bagian perusahaan, dan sehingga perusahaan dapat melakukan respon terhadap hal tersebut. Jayachandran dan Bearden (2005), perspektif perilaku (*behavioral perspective*) berkonsentrasi pada kegiatan organisasi yang berkaitan dengan generasi dan penyebarluasan dan tanggap terhadap *market intelligence*. Ketiga hal yang terkandung dalam definisi Kohli dan Jaworski (1990) tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. *Intelligence generation*: Kohli dan Jaworski (1990) memandang *intelligence generation* sebagai awal dari keseluruhan aktivitas *Market Orientation*. Mereka berargumen hal tersebut lebih luas dari sekedar mencari

informasi tentang kebutuhan konsumen yang disampaikan secara verbal. Analisis juga ditujukan pada faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. *Intelligence generation* menyangkut cara pengumpulan dan mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan yang laten dari konsumen. Malikdan Naeem (2009), pengelolaan intelijen pasar dengan menggunakan kemampuan dinamis yang berbeda dari organisasi menghasilkan organisasi dan kinerja keuangan yang superior.

2. *Intelligence dissemination*: Kohli dan Jaworski (1990) memandang perlunya komunikasi, penyebaran, dan bahkan menjual *market intelligence*. Hal ini menyangkut proses dua arah yang menyangkut komunikasi bebas secara lateral dan horisontal (Harris dan Piercy, 1999), dimana seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan konsumen dipahami oleh seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan.
3. *Responsiveness*: menyangkut kemampuan perusahaan untuk bereaksi atas informasi yang didapatkan dan disebarkan dalam perusahaan. *Responsiveness* dibagi dalam dua jenis aktivitas, yaitu: *response design* (penggunaan *market intelligence* dalam mengembangkan rencana), dan *response implementation* (implementasi rencana yang telah disusun atas dasar *market intelligence*).



Gambar 2.1

Indikator Orientasi Pasar

Sumber: Kohli dan Jaworski (1990); Narver dan Slater (1990)

Kohli dan Jaworski (1990) memperkenalkani *market intelligence* dan bukan *customer focus* sebagai elemen sentral dalam *Market Orientation* karena dalam pandangan mereka *market intelligence* merupakan konsep yang lebih luas dibanding *customer focus*. Dalam *market intelligence* termasuk juga faktor-faktor pasar yang *exogenous* yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen, baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan yang akan datang.

2.4 Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan

Keskin, Erdil and Erdil (2003) menyatakan sejumlah peneliti menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Meski beberapa studi mendukung hubungan antara orientasi

pasar dan profitabilitas hubungan antara orientasi pasar dan inovasi nampak lebih kompleks (Slater and Narver, 2000). Beberapa tulisan menyatakan bahwa pentingnya orientasi pasar bagi kinerja perusahaan bergantung pada kondisi-kondisi lingkungan (Narver dan Slater, 1990), orientasi pasar yang kuat diperlukan untuk memfokuskan perusahaan terhadap lingkungan yang mungkin mempengaruhi kemampuan mereka untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dibandingkan para pesaing. Kohli dan Jaworski (1990) menyarankan bahwa orientasi pasar mungkin tidak memiliki kepentingan utama dalam lingkungan yang cepat berubah.

Riset terbaru menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan tidak dipengaruhi oleh lingkungan (Jaworski dan Kohli 1993). Akibat implementasi strategi yang berorientasi pasar, bereaksi terhadap umpan balik pasar memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan sukses dengan perubahan-perubahan lingkungan eksternal. Meski demikian, sementara orientasi pasar yang kuat mungkin menjaga perusahaan tetap baik, ini mungkin bukan merupakan posisi pasar yang tepat bagi perusahaan. Perusahaan dengan orientasi pasar dan pembelajaran yang kuat mungkin lebih mampu merespon kekuatan-kekuatan lingkungan melalui pembelajaran yang memungkinkan perilaku pasar reaktif dan inovatif.

Banyak studi yang menguji hubungan kinerja dan orientasi pasar. Literatur yang berkaitan dengan konsep pemasaran berasumsi bahwa implementasi orientasi pasar akan mendorong kinerja organisasi yang unggul. Dalam studi mereka Kohli dan Jaworski (1990) mengusulkan bahwa semakin besar orientasi pasar suatu perusahaan, semakin besar kinerjanya dan hubungan ini akan diperantarai oleh kekuatan-kekuatan eksternal seperti ekonomi yang lebih lemah, turbulensi dan kompetisi pasar yang lebih besar. Konteks lingkungan sebuah perusahaan akan mempengaruhi tingkat orientasi pasarnya. Organisasi dalam lingkungan yang lebih kompetitif dan dinamis bisa diharapkan lebih berorientasi pada pasar. Akibatnya, hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bergantung pada karakteristik lingkungan sebuah perusahaan (Jaworski dan Kohli 1993). Tiga karakteristik lingkungan telah diusulkan oleh Jaworski dan Kohli (1993): Turbulensi pasar (kecepatan perubahan dalam komposisi pelanggan dan preferensi-preferensinya), intensitas persaingan dan turbulensi teknologi. Perusahaan-perusahaan yang bekerja dengan teknologi yang cepat berubah mungkin mampu mendapatkan sebuah keuntungan kompetitif melalui inovasi teknologi bersamaan dengan orientasi pasar.

Keskin, Erdil and Erdil (2003) menyatakan bahwa orientasi pasar mungkin bukan merupakan strategi perusahaan yang tepat bagi pasar yang dinamis, di mana para pelanggan memiliki kekuatan terbatas dan perubahan

teknologi berlangsung cepat. Narver dan Slater (1990) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan keuntungan usaha di mana orientasi pasar berkaitan terutama dengan pembelajaran dari sejumlah bentuk kontak dengan pelanggan dan para pesaing dalam pasar (Slater and Narver, 2000). Para penulis selanjutnya memperluas studi awal mereka dengan mempertimbangkan pengaruh orientasi pasar terhadap keuntungan. Sebuah orientasi kewirausahaan menunjukkan perilaku seperti daya inovasi, pengambilan resiko dan daya saing yang bisa meningkatkan prospek untuk mengembangkan sebuah produk terobosan atau mengidentifikasi segmen pasar yang tidak dilayani (Slater dan Narver, 2000)

Orientasi pasar penting dalam memungkinkan perusahaan untuk memahami pasar dan mengembangkan strategi produk dan jasa yang tepat untuk memenuhi kebutuhan dan ketentuan pelanggan. Orientasi pasar memastikan strategi untuk berfokus pada pelanggan demi penciptaan dasar pengetahuan pasar, yang diikuti oleh kegiatan pemasaran yang terkoordinir secara baik antar fungsi untuk kesuksesan perusahaan jangka panjang. Terdapat kemajuan dalam pengembangan gagasan orientasi pasar sejak akhir 1980-an dan banyak upaya analitis telah dicurahkan untuk mengartikan, mengkonsepkan, dan mengoperasionalkan gagasan orientasi pasar. Dua konseptualiasi orientasi pemasaran mendapatkan dukungan

luas pandangan orientasi pasar berbasis informasi yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan interpretasi orientasi pasar berbasis kultur yang diuji oleh Narver dan Slater (1990).

3. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage)*

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). Sebuah 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 menerjemahkan 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 mengeksploitasi sumber daya dan kemampuan melalui proses bisnis dapat mengakibatkan

kerusakan kemampuan mereka untuk menghasilkan 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. dan Muhanna, Waleed A., 2004).

3.1 Definisi Keunggulan Bersaing

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 dan 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 dan 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).

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 dan 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 mempertahankan 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 dan MacMillan, 1984). Tahapan dalam menciptakan 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 memutuskan 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 keunggulan kompetitif terbesar yang memungkinkan.

Ketika telah memiliki pesaing utama yang teridentifikasi 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

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 kesuksesan, 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 terformulasi, 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 (Kotler, 2008) mengemukakan perlunya strategi yang dikenal dengan nama strategi *generic* yang merupakan cara 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: mencapai kepemimpinan biaya dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.

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 mengeksploitasi 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 berpengalaman. Beberapa berusaha keras memper-

besar *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 sumber 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 perusahaan 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 keunggulan 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 dan Barney, 1995).

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 dan Lake, 1991). Untuk menghadapi 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.

Perencanaan keputusan strategi pemasaran didukung oleh analisa SWOT (*strength*, *weakness*, opportunity, *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.

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).

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).

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 pengungkapan 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.

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 berkepentingan 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.

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 (Woodbum, 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.

C. Beberapa Penelitian Tentang Strategi Pemasaran

Adapun penelitian- penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan digunakan sebagai landasan untuk melakukan justifikasi terhadap model yang dibentuk dalam tulisan 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 Olivares and Lado (2009)

Studi sebelumnya telah menemukan bahwa orientasi pasar memprediksi kinerja ekonomi secara signifikan. Judul penelitian ini adalah: "*Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediational Model*". Penelitian ini berupaya untuk membuat model dengan menggunakan tingkat novasi, inovasi kinerja dan loyalitas pelanggan sebagai variabel antara. Target Penelitian ini adalah industri asuransi di Uni Eropa. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa penambahan variabel-variabel prediksi meningkatkan kinerja ekonomi secara objektif tentang yang dijelaskan oleh orientasi pasar sendiri. Selanjutnya, ditemukan bahwa efek dari orientasi pasar terhadap kinerja ekonomi benar-benar dimediasi melalui variabel-variabel ini, khususnya melalui tingkat inovasi dan kinerja inovasi.

5. 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)

6. Penelitian Morgan, Vorhies dan Mason (2009)

Penelitian ini mengkaji baik orientasi pasar dan kemampuan pemasaran melalui sumber daya yang dikerahkan ke pasar sebagai pendorong kinerja perusahaan dengan suatu sampel lintas-industri. Penelitian ini berjudul: *"Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*". Temuan penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan kemampuan pemasaran adalah aset tambahan yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan yang superior. Penelitian ini juga menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh langsung terhadap *Return on Assets* (ROA), dan bahwa kemampuan pemasaran

langsung dampak baik ROA dan kinerja perusahaan dirasakan.

7. 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.

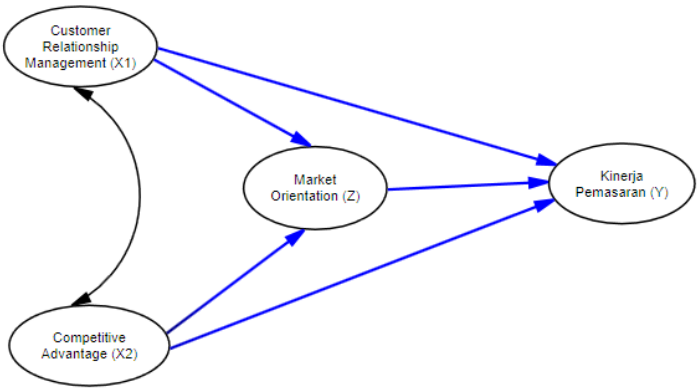
8. Penelitian Ling-Ye (2006)

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.

D. Konsep Hubungan Variabel Tentang Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur

Kerangka konsep hubungan variabel sebagaimana Gambar 2, di bawah menunjukkan bahwa variabel yang terlibat dalam model penelitian ini ada empat variabel, yakni manajemen hubungan pelanggan**,** orientasi pasar, keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran.



Gambar 2.2

Kerangka Konsep Hubungan Variabel

Keberadaan keempat 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 manajemen hubungan pelanggan dan orientasi pasar memiliki kontribusi pada pembentukan *competitive advantage* dan menentukan kinerja pemasarannya.

Customer relationship management adalah variabel yang merupakan strategi untuk memuaskan, memelihara kesetiaan dan komitmen pelanggan untuk tetap membeli dan menggunakan produk yang dijual pedagang, sehingga biaya

untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan menjadi lebih rendah. Sebagaimana diutarakan oleh Sheth, Parvatiyar dan Shainesh (2001), diukur dengan tiga *observed variable* meliputi pemasaran individu, pemasaran berkelanjutan, dan program hubungan kemitraan.

Orientasi pasar diukur dengan 2 dimensi (kultural dan perilaku) dan dikembangkan menjadi tiga *observed variable* yang meliputi *intelegence generation, intelegence dissemination* dan *responsiveness* yang diadopsi dari dan Narver dan Slater (1990). *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).

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 logika sebagai berikut: bahwa: (a) ***Customer relationship***

management berpengaruh positif terhadap *Market orientation* industri *furniture* di Jawa Timur; (b) ***Customer relationship management*** berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran industri *furniture* di Jawa Timur; (c) *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *Market orientation* industri *furniture* di Jawa Timur; (d) *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran industri *furniture* di Jawa Timur; (e) *Market orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran industri *furniture* di Jawa Timur.



BAB 3

STRATEGI CRM DAN ORIENTASI PASAR INDUSTRI FURNITURE

A. Industri Furniture di Jawa Timur

Perkembangan industri *furniture* di Indonesia khusunya di Jawa Timur 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* di Jawa Timur, 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 2018 dimana minat kalangan pembeli dari pasar lama, Eropah Barat dan Amerika Serikat meningkat lagi setelah mengalami penurunan pada tahun 2017 lalu.

Ekspor industri furniture Indonesia secara total di tahun 2015 mencapai 1,71 miliar dolar AS, pada tahun 2016 mencapai 1,61 miliar dolar AS, dan tahun 2017 sebesar 1,63 miliar dolar AS. Padahal nilai perdagangan furniture dunia berdasarkan data CSIL sebesar 130 miliar dolar AS pada tahun 2015, 131 miliar dolar AS pada tahun 2016 dan 138 miliar dolar AS di tahun 2017. “Kinerja ekspor industri

furniture serta peranan Indonesia dalam ekspor furniture dunia, masih harus ditingkatkan" (Menperin, Airlangga Hartarto) seperti dikutip *Sureplus.id*, Senin (05/11/2018) dari situs *kemenperin.go.id*. Gambaran mulai membaiknya kembali bisnis *furniture* di Indonesia, juga terlihat dari jumlah perusahaan *furniture* ASMINDO yang pada tahun 2008 lalu berjumlah 531 perusahaan dan pada tahun 2018 ini menjadi 800 perusahaan.

B. Karakteristik Industri *furniture* di Indonesia

1. 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.

2. 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.

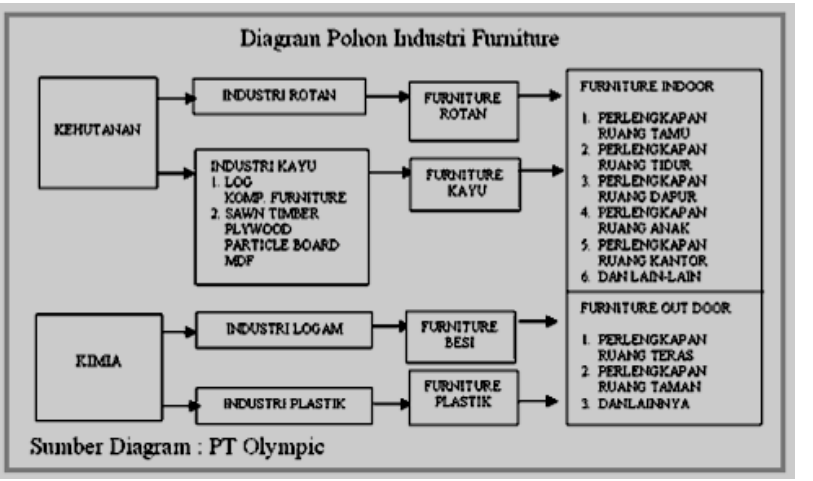
Sedangkan dilihat dari bahan baku kayu yang digunakan baik industri tradional maupun non tradisional secara spesifik hampir sama. Ada beberapa jenis bahan baku kayu yang umum dipakai antara lain kayu Jati, kayu Agathis, kayu Mahoni, Sonokeling, Rimba dan lain-lain yang bisa dibudayakan.

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 3.1

Diagram Pohon Industri Furniture

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 biayanyapun 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 kecoklat-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.

C. Gambaran Perusahaan *furniture* di Jawa Timur

Berdasarkan lama perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian ini.

Tabel 3.1. Deskripsi Perusahaan *Furniture*

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

Distribusi perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi obyek penelitian ini berdasarkan jumlah karyawan perusahaan *furniture* menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur didominasi oleh perusahaan *furniture* yang berdiri di daerah Jawa Tengah yaitu sebanyak 44,4%, sedangkan perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang berdiri di wilayah Jabodetabek sebanyak 24,4% dan untuk perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang berdiri di Jawa Timur Timur serta Jawa Barat masing-masing sebanyak 15,6% dari seluruh perusahaan *furniture* perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang dijadikan sampel penelitian ini.

Tabel 3.2 Deskripsi Responden

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

Distribusi responden berdasarkan jabatannya dari masing-masing perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur yang sebesar 46,7%.

Berdasarkan gender responden diketahui bahwa sebagian besar responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 84,4%

dibandingkan dengan responden perempuan dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang hanya sebesar 15,6%.

Distribusi usia responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur didominasi oleh responden yang berusia antara 31 - 36 tahun yakni sebesar 36,7%, kemudian disusul oleh responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur yang berusia antara 36 - 40 tahun sebanyak 6,7%, berikutnya adalah responden perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang berusia di atas 50 tahun sebesar 4,4%.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden diketahui bahwa sebagian besar responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 55,6%, kemudian disusul responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 43,3% dan sisanya adalah responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur dengan tingkat pendidikan S3 yang hanya sebanyak 1,1%.

Distribusi tingkat pendapatan responden dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur yang memiliki tingkat pendapatan kurang 10 juta sebesar 5,6%.

D. Deskripsi Variabel Strategi Pemasaran Furniture

Pada bagian ini akan dideskripsikan hasil pengukuran terhadap indikator-indikator dalam beberapa variabel yang diteliti, yakni: *market orientation, Customer Relationship Management, competitive advantage* dan kinerja pemasaran dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang dijadikan sampel penelitian.

1. *Customer Relationship Management*

Nilai *mean* sebesar 3,242 untuk variabel *Customer Relationship Management* menunjukkan bahwa *Customer Relationship Management* yang dibangun perusahaan *furniture* di Jawa Timur secara umum masih relatif cukup baik. Di sisi lain, kemampuan perusahaan *furniture* untuk membangun Program hubungan kemitraan masih belum mampu optimal dilakukan, padahal masalah ini adalah poin penting dalam membangun *Customer Relationship Management*, sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.3 *Customer Relationship Management* Industri *Furniture* di Jawa Timur

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Pemasaran individu ($X_{1.1}$)	23,3%	4,4%	8,9%	30,0%	33,3%	3,467
2. Pemasaran berkelanjutan ($X_{1.2}$)	26,7%	5,6%	18,9%	21,1%	27,8%	3,219
3. Program hubungan kemitraan ($X_{1.3}$)	4,4%	8,9%	68,9%	17,8%	-	3,041
Total rata-rata *Customer Relationship Management* = 3,242						

1.1 Pemasaran individu

Berdasarkan tabel 3.3 dengan rata-rata sebesar 3,467 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur yang melakukan *sharing* informasi biasa-biasa saja dan selebihnya 63,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur mengaku melakukan *sharing* informasi dengan kualitas lebih baik.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di Jawa Timur, yakni sebanyak 63,3%

perusahaan *furniture* di Jawa Timur telah memiliki kecenderungan *sharing* informasi dengan kualitas yang cukup baik.

1.2 Pemasaran berkelanjutan

Berdasarkan informasi dari tabel 3.3 dengan rata-rata sebesar 3,219 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur sebanyak 48,9% mengaku mampu Pemasaran berkelanjutan dalam berhubungan, sebaliknya 32,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur mengaku tidak mampu Pemasaran berkelanjutan. Sebanyak 18,9% perusahaan *furniture* di Jawa Timur cenderung terkesan biasa saja terkait masalah kemampuan menciptakan pemahaman bersama dalam menjalin hubungan.

Gambaran penjelasan di atas memberikan informasi bahwa sebagian besar perusahaan *furniture* di Jawa Timur yakni sejumlah 48,9% cenderung memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan pemahaman bersama dalam menjalin relasi, meskipun tidak sebaik kesadaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam berbagi informasi dengan relasi. Sehingga masih ada potensi masalah pada 32,3% perusahaan dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur

dalam hal membangun kesepahaman dalam penafsiran bersama di antara para perusahaan *furniture* dalam menjalin hubungan dengan relasinya.

1.3 Program hubungan kemitraan

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

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

2. *Competitive advantage*

Competitive advantage yang dimiliki perusahaan *furniture* di Jawa Timur secara umum kurang baik, yang ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 2,969 meskipun tidak bisa diabaikan cukup baiknya keunggulan bersaing pada sisi strategi diferensiasi dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur, meskipun tidak menonjol sebagaimana disajikan secara lengkap pada Tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3.4 *Competitive advantage* Industri *Furniture* di Jawa Timur

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. Strategi Kepemimpinan Biaya ($X_{2.1}$)	23,3%	41,1%	24,4%	10,0%	1,1%	2,458
2. Strategi Diferensiasi ($X_{2.2}$)	3,3%	17,8%	23,3%	50,0%	5,6%	3,337
3. Strategi Fokus ($X_{2.3}$)	6,7%	32,2%	11,1%	48,9%	1,1%	3,111
Total rata-rata *competitive advantage* = 2,969						

2.1 Strategi Kepemimpinan Biaya

Merujuk informasi dari tabel 3.4 dengan rata-rata sebesar 2,458 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur yang merupakan perusahaan *furniture* yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat rendah dan rendah,

selebihnya sebanyak 24,4% perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur di antaranya memiliki *competitive advantage* berbasis strategi kepemimpinan biaya yang sangat baik.

Ternyata berdasarkan penjelasan di atas, masih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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.

2.2 Strategi Diferensiasi

Berdasarkan tabel 3.5 dengan rata-rata sebesar 3,337 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang merupakan perusahaan yang memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan sangat baik, dimana sebanyak 50,0% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang baik dan bahkan sebanyak 5,6% lainnya memiliki kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi diferensiasi yang sangat baik.

2.3 Strategi Fokus

Menurut informasi yang disajikan pada tabel 3.4 dengan rata-rata sebesar 3,111 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur memiliki *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang baik ditambah dengan sebanyak 1,1% lainnya memiliki kecenderungan *competitive advantage* berbasis strategi fokus yang sangat baik.

3. *Market Orientation*

Market orientation perusahaan *furniture* di Jawa Timur secara umum terlihat cukup baik, yang ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 3,136 dengan faktor daya tanggap (*responsiveness*) yang relatif masih rendah mendominasi karakteristik perusahaan *furniture* di Jawa Timur dan sebenarnya kesadaran tentang pentingnya *intelegence generation* sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.5 *Market Orientation* Perusahaan *Furniture* di Jawa Timur

Indikator	Rentang rata-rata Skor					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
1. *Intelegence generation* ($X_{2.1}$)	-	33,3%	10,0%	20,0%	36,7%	3,506
2. *Intelegence dissemination* ($X_{2.2}$)	1,1%	23,3%	43,3%	32,2%	-	3,028
3. *Responsiveness* ($X_{2.3}$)	5,6%	38,9%	33,3%	17,8%	4,4%	2,873
Total rata-rata *Market Orientation* = 3,136						

3.1 *Intelegence generation*

Tabel 3.5. di atas menunjukkan bahwa dengan rata-rata sebesar 3,506 menunjukkan orientasi *intelegence generation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur ternyata relatif cukup baik. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kecenderungan *intelegence generation* sangat baik dan baik sebesar 56,7%, sementara perusahaan yang memiliki kecenderungan *intelegence generation* kurang sebanyak 33,3% dan sisanya sebanyak 10,0% mengarah pada kecenderungan *intelegence generation* yang biasa saja.

Penjelasan di atas menegaskan bahwa ada perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang jumlahnya cukup signifikan, yakni ada sejumlah 33,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur cenderung memiliki kesadaran yang relatif rendah terhadap pentingnya memandang pasar akan menghambat perusahaan dalam memanfaatkan informasi pasar seutuhnya dimana tidak hanya bergantung dari

informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen.

3.2 *Intelegence dissemination*

Informasi dari tabel 3.5. di atas dengan rata-rata 3,028 untuk *intelegence dissemination* menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur belum mampu membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kecenderungan *intelegence dissemination* sangat baik dan baik hanya 32,2%, sementara perusahaan yang memiliki kecenderungan *intelegence dissemination* kurang sebanyak 24,4% dan sisanya sebanyak 43,3% mengarah pada kecenderungan *intelegence dissemination* yang biasa saja.

Gambaran penjelasan di atas memberikan informasi bahwa ada perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang bermasalah dengan kemampuan *intelegence dissemination* dan tidak bisa diabaikan, dimana sejumlah 24,4% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian, memiliki kecenderungan kemampuan *intelegence dissemination* kurang yang terdiri atas 23,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur ternyata memiliki

kemampuan yang kurang dan hanya 1,1% perusahaan *furniture* di Jawa Timur cenderung memiliki kemampuan *intelegence dissemination* sangat rendah.

3.3 *Responsiveness*

Rata-rata skor (Rata-Rata) indikator *responsiveness* sebesar 2,873 menunjukkan bahwa secara umum perusahaan *furniture* di Jawa Timur kurang memiliki tingkat kemampuan untuk merespon informasi yang diperoleh dari pasar (konsumen) dan disebarkan dalam perusahaan. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur sebanyak 44,4% cenderung memiliki tingkat *responsiveness* yang rendah, sedangkan 10,0% perusahaan *furniture* di Jawa Timur mengaku memiliki *responsiveness* biasa saja. Sebanyak 33,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur mengarah pada tingginya perilaku *responsiveness*.

Berdasarkan penjelasan di atas terlihat bahwa ada perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang masih bermasalah dengan rendahnya tingkat *responsiveness* sebanyak 44,44% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian yang terdiri atas 38,9% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki tingkat *responsiveness* dan bahkan 5,6% perusahaan *furniture* di Jawa Timur cenderung memiliki *responsiveness* yang sangat rendah.

4. Kinerja Pemasaran

Nilai *mean* sebesar 3,200 dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur untuk variabel kinerja pemasaran menunjukkan bahwa kinerja pemasaran yang dicapai perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 3.6 berikut ini.

Tabel 3.6 Kinerja Pemasaran Industri *Furniture* di Jawa Timur

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 (	6,7%	32,2%	33,3%	24,4%	3,3%	2,885
3. Ukuran perantara 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						

4.1 Ukuran-ukuran pasar kompetitif

Berdasarkan tabel 3.6 dengan rata-rata sebesar 2,983 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur yang berkinerja pemasaran baik, demikian juga ada 37,7% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang berkinerja pemasaran kurang baik.

Faktanya, dari 27,7% perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran pasar kompetitif yang cenderung kurang baik.

4.2 Ukuran-ukuran perilaku konsumen

Dilihat dari tabel 3.6 dengan rata-rata sebesar 2,885 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur yang memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang baik dan sisanya sebanyak 33,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur 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.

4.3 Ukuran perantara pelanggan

Berdasarkan informasi dari tabel 3.6 dengan rata-rata sebesar 3,404 menunjukan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur sebanyak 61,1% cenderung memiliki kinerja pemasaran baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, sebaliknya 26,7% perusahaan *furniture* di Jawa Timur jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, cenderung memiliki kinerja pemasaran yang kurang baik. Sedangkan sisanya, sebanyak 12,2% perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki kinerja pemasaran yang biasa-biasa saja jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan.

Ternyata diketahui lebih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 61,1% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang merupakan perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki kinerja pemasaran yang baik, jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan, dimana sebanyak 61,1% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki kinerja yang baik. Namun demikian, jumlah perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.

4.4 Ukuran-ukuran inovatif

Dengan rata-rata sebesar 3,200 menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, sementara hanya 25,6% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kinerja pemasaran kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif. Sedangkan sisanya, sebanyak 25,6% perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki kinerja pemasaran biasa-biasa saja jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

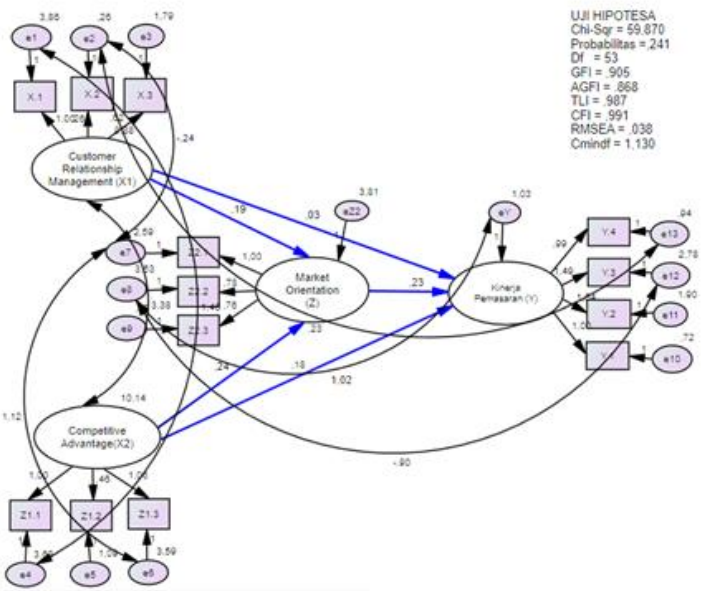
Ternyata, terlihat cukup banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian ini, yakni sebanyak 48,9% cenderung memiliki kinerja pemasaran yang cukup baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif, dimana sebanyak 43,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki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

E. Uji Model Empiris Strategi Pemasaran Furniture

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 3.2 sedangkan evaluasi fit model pada Tabel 3.7.

Structural Equation Modeling
Two Step Approach (Standardized Estimated)



Gambar 3.2
Final Model *Two-Step Approach*

Berdasarkan tabel 3.7 di bawah, hasil evaluasi terhadap model *two-step approach* hasil modifikasi dengan 7 (tujuh) kriteria analisis menunjukkan tingkat signifikansi model pada χ^2 sebesar 59,870 < χ^2_{kritis} (72,153) dengan probabilitas sebesar 0,241 menunjukkan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi, adalah tidak dapat ditolak artinya empiris nol diterima. Dengan diterimanya empiris 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 3.7 Uji Kesesuaian Model *Two-Step Approach.*

Goodness of Fit Ladex	Kriteria 'Fit'	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	72,153	59,870	Baik
Probability	> 0.05	0,241	baik
RMSEA	≤ 0.08	0,052	baik
GFI	≥ 0.90	0,905	baik
AGFI	≥ 0.90	0,868	Moderat
CMIN/DF	≤ 2.00	1,130	baik
TLI	≥ 0.95	0,987	baik
CFI	≥ 0.94	0,991	baik

Keterangan: Fit χ^2 pada df = 53 dan p = 5%.

Demikian juga dengan indeks-indeks lainnya ternyata seluruhnya berada dalam rentang nilai kriteria *goodness of fit* yang diharapkan. Indeks-indeks RMSEA (0,052), GFI (0,905), Cmin/DF (1,242), TLI (0,987) dan CFI (0,991) memberikan konfirmasi yang baik kecuali AGFI (0,868)

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.

Pengujian Empiris

Pengujian empiris 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 3.8 Hasil Uji Kausalitas *Regression Weight.*

Konstruk ke Konstruk	*Stdz. Estimate*	*Critical Ratio*	*P*	Evaluasi
*Customer Relationship Management*_(X1) → *Market Orientation*_(Z)	0, ,268	2,266	0,023	Signifikan
*Customer Relationship Management*_(X1) → Kinerja Pemasaran_(Y)	0, ,060	0,605	0,545	Tdk Sig
*Competitive advantage*_(X2) → *Market*	0,341	2,840	0,005	Signifikan

*Orientation*_(Z)				
*Competitive advantage*_(X2) → Kinerja Pemasaran_(Y)	0,412	4,171	0,000	Signifikan
*Market Orientation*_(Z) → Kinerja Pemasaran_(Y)	0,374	3,317	0,000	Signifikan

Hasil uji empiris menunjukkan bahwa nilai *regression weights*, tingkat probabilitas dan arah hubungan kausalnya (Tabel 3.8 dan Gambar 3.2), menunjukkan bahwa:

1) *Customer Relationship Management* berpengaruh positif terhadap *Market Orientation* pada industri *furniture* di Jawa Timur. Pengujian empiris dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* memiliki tanda positif (+0,268) dengan nilai kritisnya 2,266 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,023<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di Jawa Timur melakukan pendekatan *Customer Relationship Management* melalui aktivitas pemasaran individu, pemasaran berkelanjutan, dan program hubungan kemitraan, maka akan mampu menstimulasi peningkatan orientasi pasar yang diperoleh sebagai hasil dari strategi pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus.
2) *Customer Relationship Management* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada industri *furniture* di

Jawa Timur. Pengujian empiris dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* memiliki tanda positif (+0,060) dengan nilai kritisnya 0,605 < 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,545>0,05 yang berarti tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di Jawa Timur melakukan pendekatan *Customer Relationship Management* melalui aktivitas pemasaran individu, pemasaran berkelanjutan, dan program hubungan kemitraan, maka belum mampu menstimulasi peningkatan kinerja pemasaran yang diperoleh sebagai hasil dari strategi pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus.

3) *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *Market Orientation* pada industri *furniture* di Jawa Timur. Pengujian empiris dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* memiliki tanda positif (+0,341) dengan nilai kritisnya 2,840 > 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,005<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di Jawa Timur melakukan pendekatan *Competitive advantage* melalui aktivitas ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif, maka

akan mampu menstimulasi peningkatan orientasi pasar yang diperoleh sebagai hasil dari strategi pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus.

4) *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada industri *furniture* di Jawa Timur. Pengujian empiris dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* memiliki tanda positif (+0,412) dengan nilai kritisnya 4,171> 1,960 dan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di Jawa Timur melakukan pendekatan *Competitive advantage* melalui aktivitas ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif, maka akan mampu menstimulasi peningkatan kinerja pemasaran yang diperoleh sebagai hasil dari strategi pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus.
5) *Market Orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada industri *furniture* di Jawa Timur. Pengujian empiris dengan model struktural menggunakan dukungan AMOS 20 menghasilkan nilai *standardized estimate* memiliki tanda positif (+0,374) dengan nilai kritisnya 3,317> 1,960 dan probabilitas kausalitasnya

sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa jika perusahaan *furniture* di Jawa Timur melakukan pendekatan *Market Orientation* melalui pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus, maka akan mampu menstimulasi peningkatan kinerja pemasaran yang diperoleh sebagai hasil dari strategi pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus.

Pengujian 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 3.9 berikut ini.

Tabel 3.9 Pengujian Terhadap Pengaruh Tidak Langsung.

Konstruk Eksogen	Konstruk Endogen	*Standardized Indirect Effect*
Customer Relationship Management	Kinerja Pemasaran	0,100
Market Orientation	Kinerja Pemasaran	0,127

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *standardized indirect effect* (Tabel 3.9) di atas, dari besarnya nilai *total effect* dan arah hubungan kausalitasnya, dapat dinyatakan bahwa:

1) *Customer Relationship Management* (X1) memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui *competitive advantage* (Z) terhadap Kinerja Pemasaran (Y) sebesar 0,100. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.

2) *Competitive advantage* (X2) memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui *Market Orientation* (Z) terhadap Kinerja Pemasaran (Y) sebesar 0,127. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki orientasi yang sungguh-sungguh terhadap pasar akan 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.

BAB 4

MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN INDUSTRI FURNITURE

A. Temuan Teoritis Industri Furniture

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 4.1 Rekapitulasi Deskripsi Variabel.

Variabel	*Mean*	Indikator	*Loading*
Customer Relationship Management	3,242	4. Pemasaran individu ($X_{1.1}$)	0,859
		5. Pemasaran berkelanjutan ($X_{1.2}$)	0,816
		6. Program hubungan kemitraan ($X_{1.3}$)	0,871
Competitive Advantage	2,969	4. Strategi Kepemimpinan Biaya ($X_{2.1}$)	0,801
		5. Strategi Diferensiasi ($X_{2.2}$)	0,673
		6. Strategi Fokus ($X_{2.3}$)	0,949
Market Orientation	3,136	4. *Intelegence generation* (Z_1)	0,852
		5. *Intelegence dissemination* (Z_2)	0,848
		6. *Responsiveness* (Z_3)	0,819
Kinerja Pemasaran	3,200	5. Ukuran-ukuran pasar kompetitif (Y_1)	0,857
		6. Ukuran-ukuran perilaku konsumen)	0,846
		7. Ukuran perantara pelanggan (Y_3)	0,782
		8. Ukuran-ukuran inovatif (Y_4)	0,818

1. *Customer Relationship Management*

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 *Customer Relationship Management* 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 *Customer Relationship Management* 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 *Customer Relationship Management* perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Kondisi kesadaran membangun kesepahaman bersama yang masih rendah membutuhkan perhatian dan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan dari pihak manajemen perusahaan (Tabel 4.1). 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 *Customer Relationship Management* 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.

a. Pada dasarnya, perusahaan yang sedang berusaha membangun *Customer Relationship Management* 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 empiris menunjukkan masih cukup banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel pengamatan ini, yakni sebanyak 63,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki keinginan dan kemampuan *sharing* informasi yang baik, dimana sebanyak 30,0% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.
b. 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 Jawa Timur 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 empiris menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel pengamatan ini, yakni sebanyak 48,9% mengaku mampu menciptakan kesepahaman dalam berhubungan, sebaliknya 32,3% perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.

c. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur diharapkan memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan kesan

mendalam bagi jalinan hubungan yang terbentuk dengan relasinya. Hasil empiris 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 empiris menunjukkan hanya 17,8% perusahaan *furniture* di Jawa Timur terlihat memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalin hubungan yang menciptakan memori khusus bagi relasinya, sedangkan 68,9% dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 *Customer Relationship Management* 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.

2. *Market Orientation*

Market orientation diartikan sebagai kultur organisasi yang menciptakan perilaku-perilaku penting seefisien dan seefektif mungkin untuk menciptakan nilai bagi para pembeli dan nilai unggul secara kontinu bagi pembeli dan kinerja unggul kontinu bagi bisnis (Narver and Slater, 1990; Kyriazis, 2004). Orientasi pasar dipandang sebagai aset berbasis ilmu pengetahuan penting yang jarang, karena sulit

dan berbiaya untuk memperoleh pengetahuan berbasis pasar tersebut, dan berpotensi berharga karena menawarkan wawasan berbasis pasar yang tidak tersedia bagi perusahaan lain (Wei & Morgan, 2004).

Market orientation sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan furnitur membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen merupakan tuntutan bagi perusahaan jika memiliki kesadaran berorientasi pada pasar. Namun ternyata kemampuan perusahaan masih rendah terkait dengan masalah ini juga membutuhkan prioritas untuk mendapatkan perbaikan (Tabel 4.1). Komuniasi dua arah dapat ditingkatkan dengan baik jika kebiasaan yang dikembangkan di perusahaan harus mengkedepankan kultur yang egaliter dan semangat saling terbuka dalam membangun hubungan dalam perusahaan.

Jaworski and Kumar (1993) berkonsentrasi pada aktivitas-aktivitas organisasi yang diarahkan oleh para manajer organisasi (Segev, 2006). Aktivitas-aktivitas tersebut dikaitkan dengan penciptaan informasi pasar, persebaran lintas departemen terhadap informasi dan daya respon terhadap informasi yang disebarkan tersebut. Meski pendekatan terakhir mengabaikan para pesaing, beberapa literatur masih menerima pendekatan ini sebagai pendekatan

empiris, yang mengukur orientasi pasar dan menjelaskan hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja dari departemen-departemen yang ada. Ini membantu perusahaan menciptakan kepuasan pelanggan, mendorong komitmen serta berperan dalam mengembangkan inovasinya (Jarowski and Kohli, 1993).

a. Kesadaran pentingnya memandang pasar akan mendorong perusahaan tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur sebenarnya secara umum telah memiliki kesadaran yang cukup baik tentang pentingnya memandang pasar sehingga perusahaan tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan - kebutuhan konsumen, dimana hal ini bisa diwujudkan dalam bentuk melakukan observasi terhadap setiap perkembangan kebutuhan konsumen, mengawasi perkembangan perilaku pasar, mengantisipasi akan hadirnya kompetitor baru, melakukan peneltian terhadap perilaku konsumen potensial serta mencermati jalur distribusi yang efisien dan pola pendistribusian produk.

Namun demikian, faktanya ada perusahaan *furniture* yang jumlahnya cukup signifikan, yakni ada sejumlah 33,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur cenderung memiliki kesadaran yang relatif rendah terhadap pentingnya memandang pasar, sehingga hal ini akan menghambat perusahaan dalam memanfaatkan informasi pasar seutuhnya dimana perusahaan tidak hanya bergantung dari informasi-infomasi konsumen, baik informasi verbal maupun dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan - kebutuhan konsumen. Keadaan ini menggambarkan perusahaan telah fokus namun belum mampu optimal dalam pengumpulan untuk mendapatkan kebutuhan-kebutuhan yang ekspresif dan laten baik bagi konsumen potensial, para pesaing dan juga pelaku-pelaku pasar lainnya.

b. Kemampuan membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen merupakan tuntutan bagi perusahaan jika memiliki kesadaran berorientasi pada pasar. Faktanya, masih cukup banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur memiliki kemampuan yang rendah dalam membangun proses komunikasi bebas dua arah yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan baik secara lateral maupun *horisontal* untuk

memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Hal ini terlihat dari sebanyak 24,4% dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur cenderung yang memiliki tingkat *intelegence dissemination* yang kurang.

Hal ini relevan dengan fakta yang disajikan sebelumnya dimana fokus perusahaan yang dirasakan masih menilai pasar bukan faktor utama penentu kebijakan perusahaan dalam memproduksi *furniture*, sehingga hal ini berdampak pada sikap dari para penentu kebijakan, seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan yang belum mampu membangun proses komunikasi bebas dua arah secara lateral dan horisontal yang melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk memahami dengan baik seluruh informasi yang berharga menyangkut kebutuhan dan ekspektasi konsumen.

c. Perusahaan yang berorientasi pasar semestinya memiliki tingkat kemampuan untuk merespon informasi yang diperoleh dari pasar (konsumen) dan disebarkan dalam perusahaan. Hasil empiris menunjukan bahwa ada sebanyak 44,44% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel pengamatan memiliki tingkat *responsiveness* yang kurang, terdiri atas 38,9% perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki tingkat *responsiveness* dan bahkan 5,6% perusahaan

furniture di Jawa Timur cenderung memiliki *responsiveness* yang sangat rendah.

Perusahaan *furniture* di Jawa Timur masih sangat bergantung pada perilaku konvensional dalam mendesain produknya, termasuk dengan memasukkan nilai-nilai budaya dalam pembentukan pola produk dan kurang mampu merespon kebutuhan dan harapan pasar yang dilakukan terus-menerus untuk merespon semua bentuk informasi bagi pengembangan produk *furniture* perusahaan yang sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Deskripsi *market orientation* (orientasi pasar) di atas menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan *furniture* di Jawa Timur telah membangun kesadaran yang cukup baik tentang pentingnya berorientasi pada pasar, yang hal ini ditunjukkan dengan kesadaran mempertimbangkan menerima informasi-infomasi konsumen yang disampaikan secara verbal, tetapi juga bergantung dari faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Namun, kenyataan di dalam perusahaan menunjukkan bahwa kesadaran ini belum diiringi dengan kemampuan membangun sinergisitas antar bagian dan fungsi dalam perusahaan untuk saling mengkomunikasikan input dari pasar tersebut, bahkan belum mampu memberikan respon pasar yang memadai, hingga produk hasil perusahaan tersebut mampu mencerminkan tingkat respon yang optimal dari ekspektasi konsumen dalam suasana persaingian yang ketat, apalagi

dengan hadirnya produk *furniture* China yang disukai konsumen karena harganya yang lebih terjangkau, yang seharusnya mampu memaksa manajemen perusahaan memastikan setiap kebijakan dan tindakan operasional perusahaan berorientasi pada peningkatan efisiensi dan efektifitas.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola kebutuhan sumber daya dan kemampuannya secara efektif dan efisien dalam menunjang orientasi pasar perusahaan. Menurut Macedo & Pinho (2001), dalam konteks peningkatan lingkungan kompetitif, di mana organisasi dipaksa untuk mengelola sumber daya dan kemampuan mereka dalam cara yang lebih efisien dan efektif, konsep orientasi pemasaran telah diakui sebagai bagian yang sangat penting dalam pemasaran dan literatur manajemen. Lingkungan kompetitif yang tercipta dengan hadirnya produk *furniture* China yang unggul dalam harga sebagai konsekuensi dari realisasi perjanjian CAFTA, seharusnya mampu mendorong perusahaan lebih efisien dan efektif dalam mengelola perusahaan. Namun demikian, orientasi pasar pada hakikatnya memerlukan pembiasaan dalam aplikasinya, sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan yang menyatu dan sinergis dengan aktivitas perusahaan secara keseluruhan dan akhirnya akan menemukan jalan keluarnya sendiri ketika berhadapan dengan ketatnya persaingan pasar karena dampaknya yang

signifikan bagi pencapaian perilaku efektif dan efisien dalam perusahaan. Heiens (2000) menyatakan bahwa orientasi pasar adalah aspek budaya organisasi yang dipercaya memiliki efek luas pada perusahaan.

3. *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 Jawa Timur yang menunjukkan strategi fokus ini ternyata masih rendah, faktanya sangat menentukan pencapaian *competitive advantage* yang diinginkan perusahaan (Tabel 4.1). 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.

a. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 empiris menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel pengamatan ini, yakni sebanyak 64,4% perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 kepemimpinan biaya yang cukup baik.

   Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.

b. 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 Jawa Timur semestinya memiliki kemampuan untuk menciptakan diferensiasi dalam setiap produk *furniture*-nya sehingga menghasilkan produk yang menarik bagi konsumen. Hasil empiris menunjukkan sebanyak 55,6% perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.

c. 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 Jawa Timur 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 empiris menunjukkan bahwa lebih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 pengamatan posisi keunggulan bersaing produk *furniture* perusahaan di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 bersesuaian, yang dalam pengamatan ini adalah produk *furniture* perusahaan dari Jawa Timur 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.

4. 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 4.1), 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.

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

   Kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur.

b. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur seharusnya memiliki kemampuan menetapkan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menembus pelanggan, mendapatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan keuntungan pelanggan yang lebih baik. Hasil empiris menunjukkan masih cukup banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel pengamatan 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 Jawa Timur yang memiliki kinerja pemasaran yang dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen yang baik.

   Pada dimesi kinerja pemasaran bagian ini pun, perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.

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

   Perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur sedikit lebih baik jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan dimana perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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.

d. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur semestinya memiliki kemampuan yang mencerminkan daya inovasi sehingga mampu menetapkan di mana perusahaan meluncurkan produk-produk baru dan memastikan pendapatannya. Hasil empiris menunjukkan masih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang menjadi sampel pengamatan 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 Jawa Timur yang memiliki kinerja pemasaran kurang baik jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif.

Kemampuan yang mencerminkan daya inovasi perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* di Jawa Timur meyakini masih mampu bersaing dengan produk *furniture* China yang dipasarkan di Indonesia. Hal ini lebih dikarenakan produk-produk dari perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur 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.

B. Diskusi Hasil Pengamatan

1. *Customer Relationship Management* dan *Market Orientation*

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *customer relationship management* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,268) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 2,266 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,023<0,05 yang berarti signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa: *customer relationship management* berpengaruh terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Pengaruh *customer relationship management* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah sebesar +0,268, yang menunjukkan *customer relationship management* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 26,8% terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

Pengaruh *customer relationship management* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif, artinya bahwa semakin baik *customer relationship management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin tingginya tingkat *competitive advantage* perusahaan *furniture* di Jawa Timur memposisikan dirinya memiliki *market orientation* di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *customer relationship management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin turunnya tingkat *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 *customer relationship management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur terhadap tingginya tingkat *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam menjalankan tugas melayani dan mengayomi konsumen perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang sebesar 26,8% menunjukkan bahwa *customer relationship management* yang dibentuk dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 34,1% bagi peningkatan *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam menjalankan tugasnya terkait dengan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa *customer relationship management* 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 *customer relationship management*, 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 customer relationship management 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 pengamatan, perusahaan *furniture* di Jawa Timur secara umum memiliki kemampuan membangun customer relationship management yang relatif belum optimal, apalagi jika sudah menyangkut masalah kemampuan membangun hubungan yang melahirkan memori atau kesan khusus. Hal ini bisa dipahami karena akar

budaya bisnis yang berkembang berbeda. Perusahaan China sudah sangat akrab dengan kultur Guanxi (关系) yang dapat dipadankan dengan *customer relationship management* yang baik, sementara kultur bisnis perusahaan *furniture* di Jawa Timur tidak menunjukkan adanya ciri khusus yang menunjukkan perilaku, kebiasaan dan budaya yang dapat disejajarkan dengan konsep *customer relationship management*. Lai, *et al* (2009) mengungkapkan pembelajaran antar perusahaan dapat membantu perusahaan untuk menciptakan keuntungan terbesar dalam situasi ekonomi dan budaya. Oleh karena itu *market orientation* 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 *market orientation* yang selanjutnya menjadi keunggulan kompetitifnya. Hal ini didasarkan pada fakta hasil empiris dimana perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang cenderung lebih mampu membangun *customer relationship management* ternyata memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan orientasi pasarnya. 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, *market orientation* 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 mengetahui orientasi pasar dalam 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 *customer relationship management* 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 studi *Chen, Lin, Chang* (2009) menunjukkan dan menjelaskan

fakta perusahaan China ini dengan menemukan bahwa *customer relationship management* dan kapasitas absorbtif perusahaan-perusahaan China berpengaruh terhadap melalui kinerja inovasi perusahaan dan lebih jauh memiliki pengaruh positif bagi orientasi pasar yang selanjutnya dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

2. *Customer Relationship Management* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,060) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 0,605 < 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,545>0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa: "*customer relationship management* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur", tidak dapat diterima. Walaupun tidak signifikan tetapi pengaruh *customer relationship management* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah sebesar +0,060, yang menunjukkan *customer relationship management* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,60% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

Walaupun dengan nilai kecil, pengaruh *customer relationship management* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif, artinya bahwa semakin baik *Customer Relationship Management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 *Customer Relationship Management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 *Customer Relationship Management* yang

terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 0,60% menunjukkan bahwa *Customer Relationship Management* yang dibentuk dari pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,60% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 empiris yang menunjukkan bahwa semakin baik *Customer Relationship Management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran dan sebaliknya, dengan semakin lemahnya *Customer Relationship Management* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Sehingga 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. Selain itu juga membantu 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 *customer relationship management* yang kuat akan memudahkan perusahaan mencapai kinerja pemasarannya dengan lebih baik. Ling-Ye (2006) menyatakan bagaimanapun pandangan relasional keunggulan kompetitif mengidentifikasi *customer relationship management* sebagai

jalan penting untuk menciptakan keunggulan diferensial dan keuntungan luar biasa dalam hubungan.

3. *Competitive Advantage* dan *Market Orientation*

Hasil pengujian dengan bantuan *software* AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *competitive advantage* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif, yang ditunjukkan dengan *standardized estimate* yang berharga positif (+0,341) sedangkan tingkat signifikansi ini ditunjukkan oleh nilai kritis hitungnya 2,840 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,005 <0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa: *competitive advantage* berpengaruh terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Pengaruh *competitive advantage* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah sebesar +0,341, yang menunjukkan *competitive advantage* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 34,1% terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

Model pengaruh yang diperoleh dari hasil pengujian empiris di atas menunjukkan bahwa pengaruh *competitive advantage* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur menunjukkan kecenderungan dimana semakin baik *competitive advantage* yang dikembangkan perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin tingginya tingkat *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam memposisikan dirinya memiliki

keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan. Sebaliknya, dengan semakin lemahnya *competitive advantage* yang dikembangkan perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin turunnya tingkat *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur dibanding perusahaan *furniture* China yang produknya dijual di Indonesia.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *competitive advantage* yang dikembangkan perusahaan *furniture* di Jawa Timur terhadap tingginya tingkat *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam memposisikan dirinya memiliki keunggulan bersaing di mata konsumen *furniture* sesuai dengan ekspektasi konsumen terhadap produk *furniture* yang ditawarkan yang sebesar 34,1% menunjukkan bahwa *competitive advantage* yang berkembang dalam bentuk ukuran-ukuran pasar kompetitif, ukuran-ukuran perilaku konsumen, ukuran perantara pelanggan dan ukuran-ukuran inovatif memberikan kontribusi pengaruh sebesar 34,1% bagi peningkatan *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

Hasil empiris yang menunjukkan pengaruh *competitive advantage* terhadap *market orientation* perusahaan *furniture* di Jawa Timur semakin menegaskan adanya kecenderungan umum, dimana ketika perusahaan membangun kesadaran dan

kebiasaan orientasi pasar maka hal ini akan berdampak pada pencapaian tingkat keunggulan kompetitif yang lebih baik. Hal ini selaras dengan fakta hasil-hasil studi yang disampaikan Gebremedhin & Jaleta (2010) yang menyebutkan bahwa beberapa penelitian menunjukkan bahwa derajat orientasi pasar merupakan penentu utama dari keunggulan kompetitif.

Perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memperhatikan pasar sebagai fokus kebijakan dalam memproduksi *furniture* terdorong untuk berusaha memenangkan persaingan dengan menciptakan keuanggulan spesifik pada produk *furniture*-nya. Melalui informasi yang diperoleh dari pasar, perusahaan *furniture* yang memiliki orientasi pasar yang kuat membangun keunggulan spesifik yang realistis dan mampu direalisasikan dengan target segmen pasar tertentu yang disadari tidak mampu berhadap-hadapan dengan keunggulan kompetitif China yang mengkedepankan keunggulan berbasis strategi kepemimpinan biaya dan berdampak pada kebijakan harga yang sangat menarik bagi konsumen dengan ekonomi menengah ke bawah. Gebremedhin & Jaleta (2010) menyebutkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi produk perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kontribusi peran perusahaan dalam memandang pasar. Perusahaan yang melihat pasar sebagai sebuah rujukan untuk menentukan kebijakan perusahaan, termasuk terhadap produk perusahaan

akan lebih mampu menghasilkan produk yang lebih kompetitif di pasar karena mampu membaca dan menterjemahkan ekspektasi konsumen dan mampu memahami kebutuhan konsumen secara lebih akurat.

Perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang sebenarnya telah menyadari pentingnya informasi pasar, namun mereka tidak mampu meningkatkan keunggulan kompetitifnya, hal ini berkaitan dengan kemampuan mereka dalam meneruskan informasi pasar tersebut ke dalam perusahaan sehingga terwujud dalam bentuk koordinasi strategis dari berbagai bagian di perusahaan untuk mewujudkan sebuah kebijakan dan tindakan operasional yang mampu menghasilkan sebuah produk *furniture* yang dapat memenuhi harapan segmen pasar yang dituju. Schlosser and McNaughton (2004) menyatakan untuk berorientasi pasar, diperlukan kemampuan untuk menghasilkan dan memahami implikasi dari informasi pasar, hal itu juga memerlukan kemampuan dinamis untuk mengkoordinasikan tanggapan strategis antar-fungsi yang memperkuat keunggulan kompetitif sebuah perusahaan di pasar.

Manajemen perusahaan *furniture* yang ada sebenarnya telah menyadari bahwa saat ini mereka belum bisa meningkatkan keunggulan bersaingnya dengan memiliki orientasi terhadap pasar, manajemen harus menyadari bahwa untuk membangun sebuah keunggulan bersaing yang tangguh, diperlukan sebuah proses yang panjang dan

seringkali membutuhkan waktu yang tidak singkat. Proses untuk menemukan keunikan dan kekhasan dari keunggulan suatu produk *furniture* akan mampu dicapai berdasarkan kekayaan pengalaman dan kemampuan intuisi dari pelaku bisnis ini yang didasarkan pada intensitas interaksinya dengan masalah-masalah seputar produk *furniture*, termasuk di dalamnya adalah persoalan ekspektasi dan *trend* produk *furniture* yang berkembang di pasar, sehingga manajemen dan pelaku bisnis *furniture* dipaksa mampu melihat pasar sebagai sebuah sumber inspirasi dalam menghasilkan produk. Johnson & Verayangkura (2008) menyatakan sebuah strategi orientasi pasar dapat menjadi keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat, karena itu merupakan aset tak terlihat yang membutuhkan waktu lama untuk menetapkan dan yang sulit untuk ditiru.

Fakta hasil empiris menunjukkan bahwa dengan peningkatan yang signifikan masuknya produk-produk *furniture* China yang menawarkan harga yang sangat terjangkau, menunjukkan bahwa konsumen di Indonesia sebagian besar masih sangat sensitif dengan kebijakan dan keunggulan bersaing dalam bentuk keterjangkauan harga. Namun demikian, perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang sampai saat ini masih mampu bertahan dari suasana kompetisi yang ketat dengan produk *furniture* China yang unggul pada faktor harga tersebut mampu mensiasati keadaan ini untuk tidak bermain pada keunggulan penawaran harga

sebagai hasil dari strategi keunggulan biaya yang saat ini belum mampu segera direalisasikan, tetapi fokus pada strategi perantara pelanggan dan strategi kemampuan inovasi yang telah menjadi kebijakan lama sehingga tinggal lebih menguatkan keunggulan tersebut. Zou, Brown dan S.Dev (2009) menemukan 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.

4. *Competitive Advantage* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,412) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 4,171 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa: *competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Pengaruh *competitive advantage* terhadap

kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah sebesar +0,412, yang menunjukkan *competitive advantage* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 41,2% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

Pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif, artinya bahwa semakin baik *competitive advantage* yang terbentuk dan berkembang di perusahaan *furniture* di Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur maka akan mengakibatkan semakin turunnya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil. Berguna memajukan perusahaan yang akhirnya akan berpengaruh terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran yang sebesar 41,2% menunjukkan bahwa *competitive advantage* yang dibentuk dari strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi focus. Memberikan kontribusi pengaruh sebesar 41,2% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 Jawa Timur yang menyebabkan konsumen tetap menjatuhkan pilihannya pada produk-produk perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

Kenyataan itu menjelaskan bahwa ternyata segmen konsumen yang menjadi pelanggan produk perusahaan *furniture* di Jawa Timur dan produk perusahaan *furniture* China berbeda, meski potensi terjadi persilangan segmen juga terbukti terjadi yakni dengan diindikasikan terjadinya penurunan volume penjualan perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 empiris menunjukkan fakta bahwa di tengah gempuran produk-produk *furniture* China yang dikenal murah dan berpenampilan menarik, ternyata masih banyak perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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 Jawa Timur 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 studi 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.

5. *Market Orientation* dan Kinerja Pemasaran

Hasil pengujian dengan program AMOS 20 menunjukkan bahwa pengaruh *market orientation* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur adalah positif. Derajat signifikansi ini ditunjukkan dengan nilai *standardized estimate* yang berharga positif (+0,374) sedangkan nilai kritis hasil perhitungan menunjukkan 3,317 > 1,960 dengan probabilitas kausalitasnya sebesar 0,000<0,05 yang berarti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa: *market orientation* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Pengaruh *market orientation* terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture*

di Jawa Timur adalah sebesar +0,374, yang menunjukkan *market orientation* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 37,4% terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur.

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

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh *market orientation* yang dikembangkan perusahaan *furniture* di Jawa Timur terhadap tingginya kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam mampu menjamin keberlangsungan perusahaan dan mampu memberikan petunjuk kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan yang sebesar 37,4% menunjukkan bahwa *market orientation* yang berkembang dalam bentuk *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness* memberikan kontribusi pengaruh sebesar 37,4% bagi peningkatan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam memastikan keberlangsungan perusahaan dan terhadap proses-proses antar fungsi dalam perusahaan dan *turnover* yang disebabkan oleh aktivitas pemasaran.

Fakta hasil empiris menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki orientasi pasar yang jelas dan kuat telah mampu meningkatkan kinerja pemasarannya dengan baik, apalagi jika dhadapkan pada perusahaan yang sama dengan orientasi pasar rendah. Fakta ini sebenarnya mampu menjelaskan bagaimana perilaku perusahaan *furniture* yang berorientasi pasar, dimana ada sebanyak 56,7% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kemampuan yang baik dalam

mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang tidak hanya disampaikan secara verbal, tetapi juga faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen, sebanyak 32,2% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kemampuan yang baik dalam membangun komunikasi dua arah untuk merespon informasi dari konsumen dan hanya sebanyak 22,2% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kemampuan yang baik dalam merespon ekspektasi pasar mampu mendorong upaya-upaya perusahaan *furniture* tersebut untuk secara sadar menempatkan konsumennya jauh lebih penting bagi perkembangan kebijakan dan operasional perusahaan dengan terus-menerus melakukan pemantauan dan memberikan respon yang cukup bagi ekspektasi konsumen terhadap kebutuhan produk *furniture* dari waktu ke waktu. Micheels & Gow (2010) menyatakan perusahaan berorientasi pasar diperkirakan mencapai kinerja yang unggul ketika berhadapan dengan saingan yang kurang berorientasi pasar karena orientasi pasar memungkinkan perusahaan untuk menjadi sadar akan kesempatan memberikan nilai superior kepada konsumen. Karena perusahaan menemukan kebutuhan laten konsumen dan menerjemahkan pengetahuan ini ke dalam produk-produk baru, ukuran kinerja harus meningkatkan pendapatan karena harga premium dan/atau penjualan meningkat.

Kecendrungan perusahaan untuk memprioritaskan pasar sebagai sumber informasi dan kebijakan perusahaan, mampu membawa perusahaan untuk mengenali kebutuhan dan harapan konsumen secara lebih baik dan mampu memberikan informasi bagi perusahaan tentang eksistensi kompetitor, termasuk mampu mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kompetitor, sehingga dalam keadaan seperti ini, perusahaan memiliki peluang lebih baik dalam meningkatkan kinerja pemasarannya. Perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang kurang mampu mengelola kecenderungan orientasi pasarnya cenderung memiliki kinerja pemasaran yang kurang memuaskan. Fakta hasil empiris menunjukkan ada 33,3% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kemampuan rendah dalam mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang tidak hanya disampaikan secara verbal, tetapi juga faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Sebanyak 24,4% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kemampuan rendah dalam membangun komunikasi dua arah untuk merespon informasi dari konsumen dan bahkan sebanyak 44,4% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kemampuan yang kurang dalam merespon ekspektasi pasar. Kondisi ini berdampak pada kecenderungan pencapaian rendahnya kinerja pemasaran dimana dimana 37,7% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kinerja yang rendah jika dilihat

dari ukuran-ukuran pasar kompetitif. Sebanyak 38,9% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kinerja rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran perilaku konsumen, sebanyak 26,7% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kinerja rendah jika dilihat dari ukuran perantara pelanggan. Kondisi lebih terlihat bahkan 25,6% dari seluruh perusahaan *furniture* di Jawa Timur yang memiliki kinerja yang rendah jika dilihat dari ukuran-ukuran inovatif perusahaan. 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.

Pada akhirnya harus disadari bahwa pencapaian kinerja pemasaran akan memiliki konsukuensi langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan sebagai akibat dari kesadaran perusahaan terhadap pentingnya orientasi perusahaan. Dalam pemasaran, ada minat yang besar dalam orientasi pasar sebagai faktor tak berwujud yang memiliki efek pada kinerja organisasi (Homburg, Krohmer & Workman Jr., 2004). Hal ini selaras dengan pendapat Baker dan Sinkula (1999) yang menyatakan ada hubungan positif antara orientasi pasar organisasi dan kinerja secara keseluruhan, dan bahwa orientasi pasar/orientasi belajar memiliki hubungan langsung dengan perubahan pangsa pasar

relatif, dan keseluruhan kinerja dan temuan Olivares and Lado (2009) yang menunjukkan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan. Pencapaian kinerja perusahaan akibat orientasi pasar bagi perusahaan *furniture* yang telah menerapkannya dengan cukup baik juga akan menyebabkan tercapainya keuntungan finansial yang memuaskan. Orientasi pasar menyebabkan kinerja perusahaan meningkat dan hal ini berarti mampu meningkatkan valume penjualan dan meningkatkan pencapaian laba perusahaan. Dawis (2000) mengungkapkan bisnis yang sangat berorientasi pasar akan menikmati keuntungan lebih kompetitif di mata pelanggan yang akan menyebabkan profitabilitas yang lebih baik.

C. Temuan Empiris

Studi ini diharapkan mampu menemukan pengaruh *market orientation*, *Customer Relationship Management* dan *competitive advantage* untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur. Berdasarkan uraian hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan sebelumnya, maka di bawah ini dikemukakan pokok-pokok temuan teoritis dari studi ini, sebagai berikut:

1. *Customer Relationship Management* yang dikembangkan dalam bentuk pemasaran individu, pemasaran berkelanjutan, dan program hubungan kemitraan berpengaruh terhadap *market orientation* perusahaan

furniture di Jawa Timur dalam menjalankan tugasnya baik dalam bentuk pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus.

2. *Customer relationship management* yang dikembangkan dalam bentuk pembagian informasi, menciptakan kesepahaman dan hubungan yang menciptakan memori khusus berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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. *Market orientation* yang dikembangkan dalam bentuk proses *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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

4. *Market orientation* yang dikembangkan dalam bentuk proses *intelegence generation*, *intelegence dissemination* dan *responsiveness* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur 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.
5. *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 focus. Hal itu berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan *furniture* di Jawa Timur dalam menjamin pencapaian dan prospek kinerja pemasaran yang lebih mampu menjamin keber-langsungan 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.

Customer relationship management menjadi hal yang utama dibahas dalam studi ini karena perannya yang cukup penting dalam memperkuat *market orientation* dalam mencapai kinerja pemasaran yang bagus. Logika linier mengatakan bahwa kinerja pemasaran tidak akan dapat tercapai secara maksimal tanpa adanya orientasi pasar yang dilandasi dengan *customer relationship management.*

Pada kesempatan berikutnya dapat pula dibahas hubungan antara *Customer relationship management* dengan *Relationship learning* yang merupakan hubungan pembelajaran antara produsen dengan konsumen, pesaing maupun *supplier*.

DAFTAR PUSTAKA

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

Amirkhani, Amirhossein & Fard, Rasool Sanavi, 2009, *The Effect of Market Orientation on Business Perfor manceof The Company Designing and Manufacturing Clean Rooms*, American Journal Applied Sciences 6 (8): 1573-1578, 2009, ISSN, 1546-9239, @2009 Science Publications.

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 Standar dization 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.

Bicen, Pelin, B.S., 2009, *The Role of Alliance Market Orientation and Alliance Competence in New Product Development Performance*¸ Dissertation in Market ing, Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Texas Tech University.

Blankson, Charles & Ogbuehi, Alphonso, 2007, *The Challenges of Market Orientation Strategies Implementation In An Emerging Economy*, Journal of Business Case Studies – Second Quarter 2007, Volume 3, Number 2.

Chakrabarty & Green Jr., 2007, *Organisational Culture of Customer Care: Market Orientation and Service Quality*, International. Journal Services and Standards, Vol. 3, No. 2, 2007: 137-153.

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 Relation ships*: 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.

Dawes, John, 2000, *Market Orientation And Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data*, Australian Journal of Management, Vol. 25, No. 2.

Drysdale, Lawrie, 1999, *Marketing V Market Orientation: What's the Difference,* Prime Focus The Professional Journal for Australian Primary School Leaders April pp28-29.

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

Ewing, Michael T. dan Napoli, Julie, 2005, *Developing and Validating A Multidimensional Nonprofit Brand Orientation Scale*, Journal of Business Research 58.

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

Gaizutis, Algis & Kurtinaitiene, Jolita, 2008, *Market Orientation and Development of Innovative Solutions in the Mobile Telecommunications Third Generation Networks*, ISSN 1392-2785 Engineering Economics. 2008. No 1 (56), Economics Of Engineering Decisions.

Gauzente, Claire, 1999, *Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis*, Marketing Bulletin, 1999, 10, 76-82, Research Note 4, http://marketing-bulletin.massey.ac.nz.

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.

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

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.

Homburg, Cristian; Krohmer, Harley & Workman Jr., John P., 2004, *A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation*, Journal of Business Research 57 (2004) 1331– 1340.

Heiens, Richard A. & Pleshko, Larry P., 2011, *A Contingency Theory Approach to Market Orientation and Related Marketing Strategy Concepts: Does Fit Relate to Profit Performance?*, Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society, (2011) Vol . 6, No. 1, pp. 19-34.

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.

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.

Jayachandran & Bearden, 2005, *Market Orientation: A Meta Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*, Journal of Marketing Vol. 69 (April 2005), 24–41.

Johnson, William C. & Verayangkura, Montri, 2008, *Market Orientation in the Asian Mobile Telecom Industry: Do Buyer and Seller Perceptions Concur?*, H. Wayne Huizenga School of Business & Entrepreneurship, Nova Southeastern University.

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, 2007, *Firm's Partnership and Competitive Advantage*, 3-6-6 Higashi-Nogawa, Komae-city, 201-0002, Tokyo, Japan.

Keskin, Halit, Erdil, Oya and Erdil, Sabri, 2003, *The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness And Innovation Performance*, Journal of Global Business and Technology.

Kohli, Ajay K., & Jaworski, Bernard J., 1990, *Marketing Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications*, Journal of Marketing Vol. 54.

Kohli, Ajay K., & Jaworski, Bernard J., 1993, *Market Orientation: Antecedents and Consequences* , Journal of Marketing Vol 57.

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.

Larsen, et. al., 2006, *Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness*, Working Papers, University of Bradford, School of Management, UK

Lindgreen *et. al*., 2009, *Market Orientation, Transforming Food and Agribusiness around the Customer*,

University of Applied Sciences Osnabrük, Oleen burger Landstr. 24, 49090 Osnabrük, Germany. E-mail: s.broering@fh-osnabruek.de.

Ling-Yee, Li, 2005, *Relationship Learning At Trade Shows*: *Its Antecedents And Consequences*, Industrial Marketing Management 35.

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.

Macedo, Isabel Maria & Pinho, Jose Carlos, 2001, *Rethinking the Concept of Market Orientation in The Portuguese Non-Profit Sector: An Exploratory Study*, Universidad Complutense de Madrid, Faculdad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, Spain.

Malik, Muhammad Ehsan, Naeem, Basharat, 2009, *Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan*, A Research Journal of South Asian Studies, Vol. 24, No.2, July-December 2009, pp. 322-333.

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).

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.

Mavondo, Felix T. & Farrell, Mark A., 2000, *Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?*, Australian Journal of Management, Vol. 25, No. 2, September 2000, © The Australian Graduate School of Management.

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

Micheels, Eric T. & Gow, Hamish R., 2010, *The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer versus Competitor Orien tation*, Selected Paper prepared for presentation at the Agricultural & Applied Economics Association's 2010 AAEA, CAES & WAEA Joint Annual Meeting, Denver, Colorado, July 25-27, 2010.

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).

Narver, J.C. & Slater, S.F., 1990, *The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54, 20-35.

Narver, J.C. & Slater, S.F., 2000, *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, Journal of Business Research 48, 69–73.

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

Olavarrieta, Sergio & Friedmann, Roberto, 2010, *Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance*, University of Georgia, Terry College of Business, Department of Marketing and Distribution, Brooks Hall 148, Athens, Georgia 30602-6258, United States.

Olivares, Albert Maydeu and Lado Nora, 2009, *Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediational Model*, Business Economics Series 98-59 (09) Working paper, Universidad Carlos III de Madrid.

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 Vaasa, 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.

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).

Rice, G., 1992, *Using the interaction approach to understand international trade shows.* International Marketing Review, *9(4), 32–45.*

Renko & Carsrud, 2009, *Market Orientation in The Context of Knowledge Intensive High Technology Smes – Operationalizing The Concept in Biotechnology*, Florida International University, College of Business Administration, University Park, RB 230, Miami, Florida 33199.

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.

Qu, Riliang & Ennew, Christine T., 2004, *Developing A Market Orientation In A Transitional Economy - The Role Of Government Regulation And Ownership Structure*, Riliang Qu is a lecturer at School of Management, University of East Anglia, Norwich, NR7 4TJ, UK. Tel: +44 1603 591181 Fax: 593343 Email: r.qu@uea.ac.uk.

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.

Schuler, Randall S. & MacMillan, Ian C., 1984, *Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices*, Human Resource Management, Fall 1984, Vol. 23, Number 3, Pp. 241-255.

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– 95.

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, 2015, 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 Challenge.

Vázquez, Rodolfo, et,all., 2001, *Market Orientation, Innovation And Competitive Strategies In Industrial Firms*, Journal Of Strategic Marketing 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.

Viera, Valter Afonso, 2010, *Antecedents and Consequences of Market Orientation*: A Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis, Brazilian Adminis tration Review, BAR, Curitiba, v. 7, n. 1, art. 3, pp. 40-58, Jan./Mar. 2010, http://www.anpad.org.br /bar.

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 Association.

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.

Woodbum, 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 Inter Science (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.

TENTANG PENULIS



Dr. Oscarius Y.A. Wijaya, M.H., M.M. Ialah pelaku bisnis internasional yang berpengalaman selama 14 tahun dalam mengelola perusahaan miliknya yaitu Arta Prima Enterprise. Beliau adalah lulusan Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Magister Manajemen dari Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (konsentrasi *Strategic Marketing*) dan berpengalaman 8 tahun sebagai dosen mata kuliah *Marketing, Business Law* dan *Entrepreneurship* baik pada program S-1 maupun S-2 di beberapa perguruan tinggi Surabaya. Saat ini beliau tercatat sebagai dosen tetap di Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia (ASMI Surabaya) dan menjabat sebagai konsultan di beberapa perusahaan di Indonesia.