

658.81

ISM

p e1

**PENGARUH IDENTIFIKASI PESAING
TERHADAP STRATEGI PEMASARAN DAN
KINERJA PEMASARAN DALAM MENCIPTAKAN
KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**
(Studi Pada Perusahaan Mebel Skala Sedang di Kabupaten Jepara)



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajeme
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

IGNATIUS DARU ISMARTANTO
C4A001212

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**



Sertifikat

Saya, Ignatius Daru Ismartanto, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ignatius Daru Ismartanto

26 Juni 2003

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa draf tesis berjudul :

PENGARUH IDENTIFIKASI PESAING TERHADAP STRATEGI PEMASARAN DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

(Studi Pada Perusahaan Mebel Skala Sedang di Kabupaten Jepara)

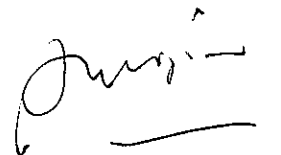
Yang disusun oleh Ignatius Daru Ismartanto, NIM C4A001212
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 26 Juni 2003

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, Msi

Pembimbing Anggota



Drs. Sutopo, MS

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa draf tesis berjudul :

PENGARUH IDENTIFIKASI PESAING TERHADAP STRATEGI PEMASARAN DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

(Studi Perusahaan Mebel Skala Sedang di Kabupaten Jepara)

Yang disusun oleh Ignatius Daru Ismartanto, NIM C4A001212
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Juni 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama


Dra. Yoestini, Msi

Pembimbing Anggota


Drs. Sutopo, MS

Semarang, 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft: 2208/T/ mmi / 4
Tgl. 10 Feb 04

Motto:

"Karena Tuhanlah yang memberi hikmat, dari mulut-Nya datang pengetahuan dan kepandaian. Ia menyediakan pertolongan bagi orang yang jujur, menjadi perisai bagi orang yang tidak bercela lakunya"

(Amsal 2 : 6 - 7)

"Saat Tuhan menyalakan jiwa dengan kebijaksanaan, mengisinya dengan hikmat, dan orang itu tahu lebih banyak dari yang dapat diajarkan padanya" (Meister Eckhart)

"Bobot dan kebahagiaan dari seseorang ialah bahwa dia sanggup dan bisa melebur dalam sesuatu yang lebih besar daripada dirinya sendiri"

(Teilhard de Chardin)

Karyaku ini ku persembahkan buat:

Ayahku Markus Yoseph Mardiyono (alm)

Istriku Daisy Maria Toar (Alm)

Ibuku Catharina Vincentia Is Asmiyati, Anakku G.M. Vania Ismartanto-Toar.

Saudara-saudariku tercinta, kekasihku dr. Lusiana MDA.

Dan Almamaterku.

Kesemuanya tersebut senantiasa memberikan motivasi, spirit, dan doa.

ABSTRACT

This research explains a sustainable competitive advantage that need to be achieved by each company to face the global trend. Lado et al (1992, p: 81) on one hand, stated that sustainable competitive advantage can be achieved by marketing performance. On the other hand, marketing performance is influenced marketing strategy, furthermore marketing strategy for firm is related to sustainable competitive advantage (Narver & Slater, at Ferdinand, 1999, p: 111).

This research analyze the effect of identification of competitors on marketing strategy, and marketing performance on sustainable competitive advantage. A model has been developed and four hypotheses have been proposed to meet the research problem through SEM.

The result of the research proved that all hypotheses accepted and able to be explained that marketing strategy is significantly affected by identification of competitors, sustainable competitive advantage is significantly affected by marketing performance. The result also proved that sustainable competitive advantage is significantly affected by marketing strategy and marketing performance.

The result of this research have theoretical and managerial implications. The managerial implication stated that the managers should try to build a sustainable competitive advantage through the improvement of identification of competitors, marketing strategy and marketing performance.

ABSTRAKSI

Dalam penelitian ini dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al, (1992, p: 81) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan peningkatan kinerja pemasaran. Sedangkan kinerja pemasaran dapat dipengaruhi oleh strategi pemasaran, sementara itu penerapan strategi pemasaran bagi perusahaan akan berdampak positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Narver & Slater, dalam Ferdinand 1999, p: 111).

Penelitian ini ingin menganalisis pengaruh identifikasi pesaing berpengaruh terhadap strategi pemasaran dan kinerja pemasaran pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Sebuah model telah dikembangkan dan empat hipotesis telah diajukan untuk menjawab masalah penelitian, melalui pengujian SEM.

Dari penelitian yang dilakukan pada para manajer tersebut diperoleh hasil bahwa strategi pemasaran dipengaruhi secara signifikan oleh identifikasi pesaing, kinerja pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, strategi pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Akir dari penelitian ini disajikan implikasi teoritis dan manajerial. Adapun dalam implikasi manajerial dinyatakan bahwa pihak manajer dapat melakukan usaha-usaha yang sekiranya dapat membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui identifikasi pesaing, strategi pemasaran dan kinerja pemasaran.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Mahaesa atas berkat-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “Pengaruh Identifikasi Pesaing pada Strategi Pemasaran dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan” (Studi pada Manajer Perusahaan Mebel di Kabupaten Jepara). Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Penulis dapat mewujudkan dan menyelesaikan tesis ini berkat motivasi, bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terimakasih yang tak terhingga secara kusus kepada ibu Dra. Yoestini, Msi selaku pembimbing I dan bapak Drs. Sutopo, MS selaku pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran, kebijaksanaan, memberikan petunjuk, bimbingan, serta nasehat, sehingga penulis dapat mewujudkan tesis ini.

Ucapan terimakasih tak lupa juga penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA, Drs. Wiratno, Mec, Drs. Harry Susanto, MMR, serta Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan bekal pengetahuan bagi penulis.

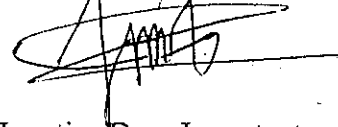
3. Kepala BAPPEDA Kabupaten Jepara, Kepala Deperindagkop Kabupaten Jepara, dan Perusahaan-perusahaan mebel di Kabupaten Jepara, atas pemberian ijin dan dukungan dengan memberikan informasi yang berguna bagi penelitian dan penulis butuhkan.
4. Teman-teman angkatan XVI kelas sore dan pagi, atas segala dukungan dan dorongannya hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu demi satu, yang ikut pula membantu serta menunjang penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, dengan keterbukaan dan dengan senang hati penulis mengharapkan dari para pembaca berupa saran, koreksi, ataupun gagasan-gagasan demi penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan menunjang bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen pemasaran.

Semarang, 26 Juni 2003

Penulis



Ignatius Daru Ismartanto.

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iv
Halaman Motto dan Persembahan.....	v
Abstract.....	vi
Abstraksi.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Daftar Rumus.....	xvii
Bab I Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2. Kegunaan.....	9
1.4. Metodologi.....	10
1.5. Outline Tesis.....	10
Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model.....	12
2.1. Pendahuluan.....	12

2.2.	Konsep Identifikasi Pesaing.....	15
2.2.1.	Pesaing Absolut yang Selalu Diamati (berkelanjutan).....	17
2.2.2.	Besar Perusahaan Target (pesaing).....	18
2.2.3.	Atribut Perusahaan.....	19
2.2.4.	Strategi Pemasaran.....	21
2.2.5.	Identifikasi Pesaing versus Strategi Pemasaran.....	22
2.3.1.	Kinerja Pemasaran.....	24
2.3.2.	Strategi Pemasaran versus Kinerja Pemasaran.....	25
2.4.	Strategi Pemasaran versus Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.....	27
2.5.	Kinerja Pemasaran versus Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	29
2.6.	Hubungan Penelitian Ini dengan Penelitian Terdahulu.....	30
2.7.	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	34
2.8.	Definisi – definisi Utama.....	36
2.8.1.	Hipotesis yang Dibangun.....	36
2.8.2.	Dimensionalisasi Identifikasi Pesaing.....	36
2.9.	Dimensionalisasi Strategi Pemasaran.....	37
2.10.	Dimensionalisasi Kinerja Pemasaran.....	38
2.11.	Dimensionalisasi Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.....	38
2.12.	Definisi Operasi Variabel.....	39
Bab III	Metode Penelitian.....	41
3.1.	Pendahuluan.....	41
3.2.	Penentuan Obyek Penelitian.....	42
3.3.	Jenis dan Sumber Data.....	43
3.3.1.	Data Primer.....	43
3.3.2.	Data Sekunder.....	43
3.4.	Populasi dan Sampel.....	43
3.4.1.	Populasi.....	43

3.4.2.	Sampel.....	44
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.6.	Teknik Analisis	48
3.6.1.	SEM (Structurak Equation Model)	48
3.7.	Kesimpulan Bab III	58
Bab IV Analisis Data		59
4.1.	Pendahuluan	59
4.2.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	60
4.3.	Data Diskriptif.....	61
4.4.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	61
4.4.1.	Uji Reliabilitas Kuesioner.....	62
4.4.2.	Uji Validitas Kuesioner.....	64
4.5.	Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data.....	67
4.5.1.	Pengembangan Model yang Berdasarkan Teori.....	68
4.5.2.	Pengembangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	68
4.5.3.	Konvensi Diagram Alur Ke dalam Persamaan	68
4.5.3.1.	Persamaan-persamaan Pengukuran.....	69
4.5.3.2.	Persamaan-persamaan Struktural	71
4.5.4.	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.....	72
4.5.5.	Menganalisis Apakah Model Dapat di Identifikasi.....	82
4.5.6.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	82
4.5.6.1.	Evaluasi Normalitas Data.....	82
4.5.6.2.	Evaluasi <i>Outliers</i>	83
4.5.6.2.1.	<i>Univariate Outliers</i>	83
4.5.6.2.2.	<i>Multivariate Outliers</i>	85
4.5.6.2.3.	Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	87
4.6.	Evaluasi atas <i>Goodness-of-fit</i>	87
4.6.1.	Analisa atas <i>Direct Effect</i> , <i>Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i>	88

4.6.2. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	91
4.6.2.1. Uji <i>Reliability</i>	91
4.6.2.2. Uji <i>Variance Extract</i>	92
4.7. Interpretasi Terhadap Residual	94
4.8. Pengujian Hipotesis.....	95
4.8.1. Pengujian Hipotesis 1.....	95
4.8.2. Pengujian Hipotesis 2.....	96
4.8.3. Pengujian Hipotesis 3.....	97
4.8.4. Pengujian Hipotesis 4.....	97
4.9. Kesimpulan Bab IV.....	98
Bab V. Simpulan dan Implikasi Kebijakan	99
5.1. Pendahuluan	99
5.2. Simpulan Hipotesis	102
5.2.1. Simpulan Hipotesis I.....	103
5.2.2. Simpulan Hipotesis 2	104
5.2.3. Simpulan Hipotesis 3	106
5.2.4. Simpulan Hipotesis 4	109
5.3. Simpulan Masalah Penelitian.....	111
5.4. Implikasi Teoritis	114
5.5. Implikasi Kebijakan Manajerial.....	116
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	119
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	119
Referensi	122
Lampiran	126

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 2.2 Definisi Operasi Variabel	40
Tabel 3.1 Keseluruhan Model Variabel Penelitian dan Dimensinya.....	51
Tabel 3.2 Model Pengukuran dan Persamaan Structural	53
Tabel 3.3 Indikator Justifikasi Statistik Dalam AMOS	57
Tabel 4.1. Uji Reliabilitas Variabel Identifikasi Pesaing.....	62
Tabel 4.2. Uji Reliabilitas Variabel Strategi Pemasaran	63
Tabel 4.3. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pemasaran.....	63
Tabel 4.4. Uji Reliabilitas Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	64
Tabel 4.5. Uji Validitas Variabel Identifikasi Pesaing	65
Tabel 4.6. Uji Validitas Strategi Pemasaran.....	66
Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Kinerja Pemasaran.....	66
Tabel 4.8. Uji Validitas Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	67
Tabel 4.9 Kovarians Sampel	72
Tabel 4.10. <i>Goodness of fit Model</i> Pengukuran Konstruk	75
Tabel 4.11. <i>Standardized Regression Weight</i>	76
Tabel 4.12. <i>Goodness of fit Indices Full Model SEM</i>	79
Tabel 4.13. Estimasi Parameter Model Persamaan Struktural	81
Tabel 4.14 Normalitas Data	83
Tabel 4.15. Statistik Deskriptif.....	84
Tabel 4.16. <i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i>	86
Tabel 4.17. <i>Standardized Direct Effect-Estimates</i>	88
Tabel 4.18. <i>Standardized Indirect Effect-Estimates</i>	89
Tabel 4.19. <i>Standardized Total Effect-Estimates</i>	90
Tabel 4.20. Reliabilitas Konstruk	93
Tabel 4.21. <i>Standardized Residual Covarians</i>	94

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Outline Tesis	11
Gambar 2.1	Skema Model Identifikasi Manajerial Pesaing	14
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis	35
Gambar 2.3	Model Variabel Identifikasi Pesaing.....	36
Gambar 2.4	Model Variabel Strategi Pemasaran.....	37
Gambar 2.5	Model Variabel Kinerja Pemasaran	38
Gambar 2.6	Model Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	39
Gambar 3.1	Outline Pembahasan Bab III.....	42
Gambar 3.2	Diagram Alur Penelitian.....	51
Gambar 4.1.	Outline Pembahasan Bab IV	59
Gambar 4.2.	Model Pengukuran Identifikasi Pesaing.....	69
Gambar 4.3.	Model Pengukuran Strategi Pemasaran.....	70
Gambar 4.4.	Model Pengukuran Kinerja Pemasaran.....	70
Gambar 4.5.	Model Pengukuran Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	71
Gambar 4.6.	Analisis Faktor Konfirmatori	73
Gambar 4.7.	SEM Identifikasi Pesaing.....	78
Gambar 5.1.	Outline Pembahasan Bab V.....	99

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Ijin Melakukan Penelitian (untuk perusahaan target)

Lampiran 2 Surat Rekomendasi Research/Survey

Lampiran 3 Draft Kuesioner Penelitian

Lampiran 4 Data Potensi Industri Meubel di Kabupaten Jepara.

Lampiran 5 Data Pengisian Kuesioner

Lampiran 6 Text Output

Daftar Rumus

Rumus 1	Jumlah Sampel.....	45
Rumus 2	Ukuran Sampel Menurut Rao.....	45
Rumus 3	Persamaan Structural SEM.....	52
Rumus 4	<i>Construct-reliability</i>	92
Rumus 5	<i>Variance-extracted</i>	92

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. (Porter, 1996, p. 3)

Sebuah perusahaan memiliki dua tingkat strategi : strategi unit bisnis (*kompetitif*) dan strategi perusahaan. Strategi kompetitif berkenaan dengan bagaimana keunggulan kompetitif diciptakan pada tiap bisnis dimana perusahaan bersaing. Sedangkan strategi perusahaan berkenaan dengan dua masalah berbeda, dalam bisnis apa perusahaan seharusnya ada, dan bagaimana manajemen perusahaan mengatur susunan unit bisnis. (Porter, 1987, p.209)

Pengelolaan (manajemen) bisnis ini memberikan hasil yang optimal pada perusahaan bila perusahaan dapat memilih strategi yang tepat dan sesuai dengan perusahaannya. Dalam proses pelaksanaan strategi tersebut, perusahaan dituntut untuk selalu dinamis, dan terus melakukan pembenahan dengan restrukturisasi terhadap langkah-langkah manajemennya. Perusahaan yang telah melakukan

restrukturisasi harus memutuskan, apa yang akan dilakukan berikutnya guna menghindari kesalahan yang pernah dibuat berkaitan dengan manajemen proses produksi dan pemasaran produknya. Sedangkan perusahaan yang belum melakukan apapun harus bangkit dari kesalahan tersebut. (Porter, 1987, p. 209)

Restrukturisasi ini berkaitan dengan upaya perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Untuk mencapai tujuan inilah manajer perusahaan sebaiknya memahami dan menentukan dimensi-dimensi kegiatan yang efektif dan efisien, serta dapat memberikan nilai tambah. (Porter, 1987, p. 217)

Hal penting yang patut mendapat perhatian dari para manajer guna melaksanakan kegiatan yang efektif, efisien, dan bernilai tambah ini diantaranya adalah kegiatan yang berkaitan dengan identifikasi pesaing di lingkungan bisnis apa perusahaan berada. Hal ini didasari pendapat yang dikemukakan oleh Clark dan Montgomery (1999, p. 67) bahwa identifikasi pesaing adalah unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran, dengan kata lain ini berarti sebaiknya manajer tidak menganalisa semua perusahaan, tetapi hanya sejumlah perusahaan yang diidentifikasi sebagai pesaing potensialnya.

Pemahaman identifikasi pesaing ini berdimensi pada jumlah pesaing yang akan selalu diawasi sebagai pesaing potensial, kegiatan ini penting dilakukan karena berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kerja manajer serta berbagai keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan bila harus mengamati seluruh pesaing, kemudian dengan perusahaan sebesar apa perusahaan harus bersaing. (Porter &

Thomas, 1990,p. 226; Clark & Montgomery,1999,p.70) Pertimbangan berikutnya adalah atribut-atribut perusahaan apa saja yang perlu mendapat perhatian, yang pengaruhnya besar pada perkembangan dan kesinambungan perusahaan dimasa yang akan datang, agar manajer suatu perusahaan itu mudah untuk menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi para pesaing. (Day & Nedungadi, 1994,p. 34). Hal senada juga dikemukakan Day dan Wensley, bahwa pentingnya kegiatan identifikasi pesaing ini karena dapat mendukung usaha perusahaan untuk tetap terjaganya aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan (Day & Wensley, 1988,p. 1).

Bertitik tolak dari beberapa pendapat peneliti di atas, dapat dikatakan bahwa kegiatan identifikasi pesaing merupakan suatu aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, bagian dari suatu strategi pemasaran, dan berpengaruh dalam mendukung usaha-usaha untuk memenangkan persaingan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Porter yang mengemukakan, bahwa penentuan strategi itu penting karena didalamnya terkandung kegiatan guna menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, namun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri di mana perusahaan tersebut bersaing. (Porter, 1996,p. 5).

Asumsi lain mengenai pentingnya pemilihan strategi pemasaran ini dilandasi persaingan pasar yang semakin kompetitif, sehingga mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memberikan alternatif bagi

konsumen. Di lain pihak, saat ini konsumen semakin kritis dan selektif dalam memilih produk. Untuk itu berbagai strategi harus dilakukan oleh perusahaan untuk menjadi pemenang pasar, yang akan meningkatkan kinerja pemasaran, yang selanjutnya digunakan sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. (Pelham & Wilson, 1996, p.27)

Pengembangan orientasi tentang kebutuhan pelanggan dan kompetitor, secara terus menerus akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pasar (*Market Performance*), yang pada akhirnya akan dapat membantu perusahaan memperbaiki kinerja manajemen pemasarannya dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan volume nilai penjualan dan tingkat keuntungan (laba) perusahaan. (Narver & Slater, 1990, p.22)

Kinerja pemasaran dapat dicapai dengan baik, manakala manajemen memahami tentang orientasi pasar. Orientasi pasar meliputi pemahaman tentang orientasi pelanggan (*Customer Orientation*) dan menciptakan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) dengan cara mengetahui/memahami kebutuhan pelanggan melalui keunggulan produk baru. Pemahaman tentang kebutuhan pelanggan tersebut sangat diperlukan oleh manajemen untuk menentukan jenis produk baru yang tepat, yang akan diproduksi dan ditawarkan pada pelanggan dan calon pelanggan potensial. (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, p. 467)

Menurut Hall, 1994 (dalam Ferdinand, 2000, p.154) keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas, serta tingkat kemudahan untuk

menyamai asset-asset strategis yang dimiliki perusahaan. Sedangkan Bharadwaj mengemukakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan mensyaratkan perusahaan untuk memiliki ketrampilan dan sumber daya yang bernilai harganya (*valuable*), berbeda dengan pesaing (*rare*), tidak mudah ditiru (*imperfectly imitable*) dan tidak mudah digantikan. (Bharadwaj, 1993, p. 83)

Sedangkan Purnama (2000, P.3) berpendapat, suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik, pertama : kompetensi luas, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi lebih lancar, penyerahan produk lebih cepat, dan merk produk lebih dikenal. Kedua: menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah, sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. Ketiga, keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus. Keempat: cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar. Kelima: laba yang diperoleh harus lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Selanjutnya dikemukakan bahwa strategi pemasaran yang akan diterapkan oleh sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh dengan tujuan yang hendak dicapai guna kelangsungan hidup suatu perusahaan. Sedangkan Clark dan Mountgomery

memberikan acuan, bahwa sebuah persepsi tentang identifikasi pesaing memberikan dampak positif terhadap strategi yang akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. (Clark & Mountgomery, 1999,p.67)

Pendapat Clark dan Mountgomery ini ada relevansinya dengan apa yang dikemukakan oleh Narver dan Slater, yang mengaksentuasikan hubungan antara strategi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini memberikan justifikasi terhadap penelitian yang dilakukan lebih lanjut, yaitu pengaruh identifikasi pesaing pada strategi pemasaran, kemudian bagaimana strategi pemasaran yang dipilih suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, selanjutnya bagaimana keduanya mempengaruhi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. (Narver & Slater, 1990,p.22).

Mebel merupakan salah satu produk dari kayu yang sangat dinamis dan model yang mengikuti selera konsumen. Oleh karena itu, volume penjualan dan keuntungan dengan mudah berubah seiring dengan terjadinya perubahan harga, model, serta keunikan kusus lainnya. Kejelian manajemen dalam mengembangkan identifikasi pesaing sebagai srtrategi pemasaran, mengembangkan kegiatan-kegiatan yang efektif dan efisien dan mempunyai nilai tambah serta kemampuan perusahaan dalam meluncurkan produk baru unggulan yang spesifik sangat menentukan kinerja pasar perusahaannya, yang selanjutnya akan berpengaruh pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Jejara merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang memiliki jumlah perusahaan mebel terbesar. Lebih dari 400 perusahaan dan 50.000 orang karyawan dipekerjakan untuk sektor industri permebelan. Data di lapangan menunjukkan :

1. Perkembangan pasar industri permebelan di kabupaten Jejara selama lima tahun terakhir, dimana perusahaan-perusahaan tersebut berusaha menghadapi persaingan yang ketat dalam skala domestik (persaingan sesama pengusaha se daerah).
2. Krisis berkepanjangan yang mengharuskan para manajer berjuang untuk selalu mendapatkan peluang guna kelangsungan hidup perusahaan.
3. Munculnya pesaing potensial di industri permebelan dari negara Vietnam dan Malaysia.
4. Diberlakukannya pasar bebas AFTA, APEC dan standarisasi produk(ISO). Akan menjadi hambatan usaha di era globalisasi, bila dari sekarang para manajer perusahaan mebel tidak melakukan pemilihan strategi pemasaran, peningkatan kinerja pemasaran dan pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sebagai gambaran, untuk saat ini dari seluruh perusahaan mebel yang ada di kabupaten Jejara telah mampu menghasilkan sedikitnya 200.000 pcs mebel per bulan (total produksi) dengan nilai jual tidak kurang dari \$ USD 58,8 jt (Dinas Perindagkop Jejara, 2002).

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka akan diteliti hal-hal yang menjadi fokus manajer dalam melakukan aktivitas identifikasi pesaing, kegiatan ini didasari oleh adanya aktivitas yang efektif, efisien dan bernilai tambah, dalam upaya mendukung pihak manajemen dalam melaksanakan suatu strategi pemasaran yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan bagaimana keduanya mempengaruhi keunggulan bersaing yang berkelanjutan khususnya pada bidang industri mebel.

1.2. Perumusan Masalah

Pentingnya peranan identifikasi pesaing seperti telah dikemukakan di atas, berkaitan dengan apa yang harus dilakukan oleh manajer perusahaan mebel demi kelangsungan hidup suatu perusahaan melalui persaingan bisnis, maka kegiatan identifikasi pesaing dapat dilakukan untuk mendukung strategi pemasaran (Clark & Montgomery, 1999, p.68)

Penelitian Pelham & Wilson, 1996, P.27, membuktikan bahwa strategi pemasaran yang tepat harus dilakukan oleh perusahaan untuk menjadi pemenang pasar, dan meningkatkan kinerja pemasaran, yang selanjutnya digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Bertitik tolak dari pendapat para ahli yang disampaikan di atas, dikaitkan dengan data permasalahan di lapangan, maka pada penulisan ini diajukan perumusan masalah sebagai berikut: “Apakah penerapan identifikasi pesaing berpengaruh pada strategi pemasaran yang diterapkan manajer perusahaan, dan apakah strategi

pemasaran ini berpengaruh pada kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.”

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk :

- Menganalisis pengaruh identifikasi pesaing terhadap strategi pemasaran yang berpengaruh positif pada kinerja pemasaran.
- Menganalisis pengaruh kinerja pemasaran yang berpengaruh positif pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
- Menganalisis pengaruh identifikasi pesaing dan kinerja pemasaran yang berkorelasi langsung dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.3.2 Kegunaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis. manfaat tersebut adalah :

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang didapatkan dari hasil penulisan penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi atau wacana baru dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pemasaran strategis.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis memberikan kontribusi pemikiran stratejik pemasaran dalam implikasi manajemen untuk meningkatkan kinerja pemasaran, khususnya dalam industri mebel di kota Jepara.

1.4. Metodologi

Pada penelitian ini metodologi yang digunakan adalah konfirmatori faktor analisis dan full model dari structural equation model (SEM). Dalam SEM hasil komputasi untuk tes signifikansi model dilakukan untuk mengukur goodness of fit yaitu *chi-square*, *goodness of fit index* (GFI), *adjusted goodness of fit index* (AGFI), *the comparative fit index* (CFI), *root mean square error of approximation* (RMSEA) dan *critical ratio* (CR).

1.5. Outline Tesis

Pada dasarnya, penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab.

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, garis besar tesis, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi penting, dan kesimpulan.

Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menjabarkan mengenai telaah pustaka, model dan hipotesis, definisi operasional variabel.

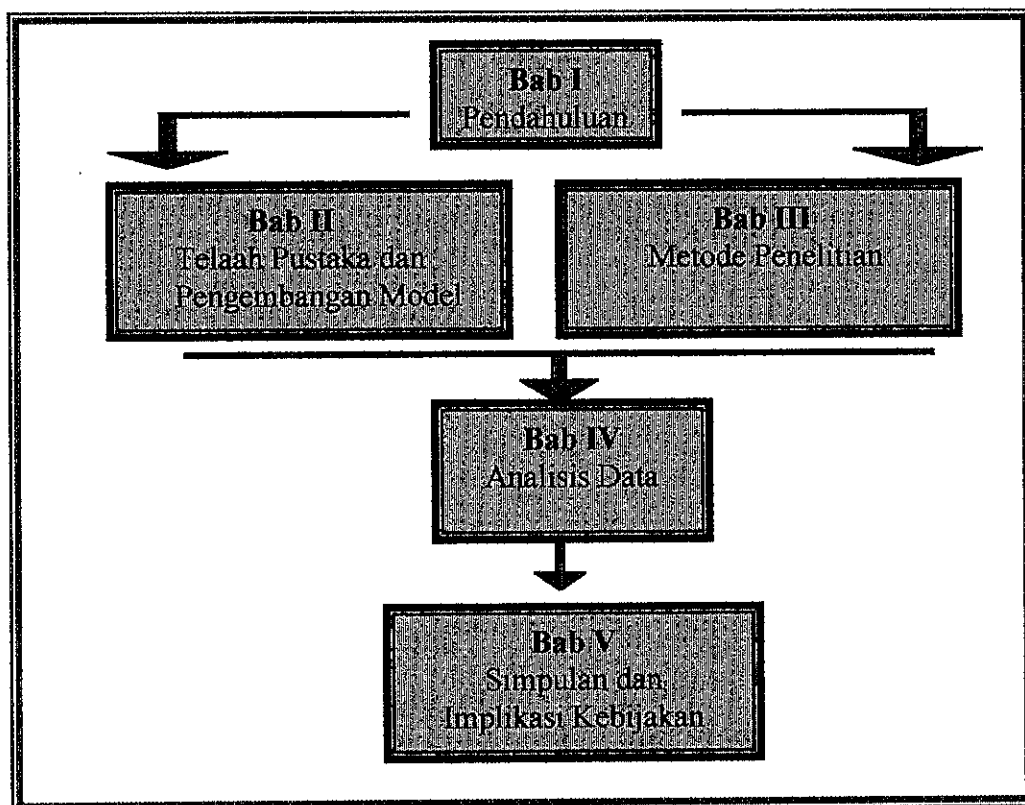
Bab III mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV adalah analisis data yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis dan pengujian hipotesis.

Bab V berisi kesimpulan mengenai hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Secara garis besar, penulisan tesis ini adalah seperti pada bagan berikut ini:

Gambar 1-1
Outline Tesis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2003

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2. 1. Pendahuluan

Identifikasi pesaing sebagai suatu strategi pada dasarnya adalah proses kategorisasi/penggolongan. Hutt dkk, seperti telah dikutip oleh Menon, telah mengembangkan dasar penelitian yang mendalam dan menyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif (Menon, et al.1999,p. 25).

Bukti-bukti dalam bidang psikologi sosial dan kognitif menunjukkan bahwa kategori-kategori ini seringkali dicirikan dengan “struktur berjenjang” (Barsalou, dalam Clark & Montgomery, 1999,p.68). Struktur berjenjang ini terjadi bila beberapa anggota suatu kategori lebih mewakili kategori tersebut daripada yang lain. Porac & Thomas (1990,p.226) berpendapat bahwa struktur berjenjang ini juga berlaku dalam kategorisasi pesaing menandakan adanya beberapa perusahaan yang diamati (target) lebih kompetitif daripada perusahaan yang melakukan identifikasi, ketimbang perusahaan-perusahaan target lain. Czepiel (dalam Day,1988,p.1) misalnya menyebut istilah pesaing “langsung” (pesaing yang secara nyata menjadi ancaman saat ini) dan “kurang langsung” (pesaing yang menjadi ancaman dikemudian hari). Sedangkan

Day (1988,p.1) membahas tentang pesaing potensial, yaitu pesaing yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan di masa mendatang.

Dalam bentuk hitungan, struktur berjenjang ini dianggap mewakili kesinambungan data tingkat persaingan dari lebih kompetitif menjadi kurang kompetitif. Kita tahu bahwa manajer mengidentifikasi perusahaan-perusahaan tertentu sebagai “pesaing” dan “bukan pesaing” (Clark & Montgomery, 1999,p.68).

Klasifikasi nominal yang digunakan manajer ini harus dilandaskan pada proses-proses berkesinambungan yang mendasarinya. Penilaian nominal “pesaing” akan didasarkan pada titik perpotongan, bila ada di atasnya manajer akan menggolongkan perusahaan target sebagai pesaing, sedangkan bila dibawahnya berarti bukan perusahaan pesaing. Sesuai dengan pendapat Porac & Thomas (1990,p.226) bahwa batasan antara pesaing dan non pesaing sifatnya tidak terbatas/tidak menentu. Contohnya, dalam perencanaan strategis jangka panjang, manajer akan memperluas definisi pesaing dan menentukan ambang batas yang rendah yang mencakup berbagai macam perusahaan-perusahaan target sebagai pesaing dan ancaman jangka panjang. Dalam situasi yang lebih taktis, manajer akan memusatkan pada sekelompok kecil perusahaan target yang dapat menjadi ancaman/saingan.

Dengan menggunakan model proses kategorisasi umum dari perilaku konsumen dan psikologi kognitif Anil Menon, *et al.* (1999,p.26), berpendapat, urutan berikut akan muncul dalam proses kategorisasi perusahaan-perusahaan lain sebagai pesaing:

1. Manajer perusahaan besar / kecil akan membentuk gambaran suatu perusahaan target (pesaing) dengan menggunakan sejumlah atribut.
2. Manajer suatu perusahaan akan mengingat kembali gambaran kategori “pesaing”.
3. Manajer suatu perusahaan akan mengevaluasi kemiripan perusahaan target (pesaing) dengan gambaran kategori yang sudah dibentuknya.
4. Manajer suatu perusahaan akan menarik kesimpulan-kesimpulan tentang perusahaan target. dengan dasar nominal “pesaing dan bukan pesaing”.
5. Manajer suatu perusahaan akan menyimpan kesimpulan-kesimpulan ini dalam ingatan mereka untuk digunakan sebagai pedoman langkah-langkah berikutnya dan sebagai pemroses informasi.

Gambar 2-1
Skema model identifikasi manajerial pesaing



Sumber : Bruce H. Clark & David B. Montgomery, (1999,p.68)

2.2. Konsep Identifikasi Pesaing

Salah satu sudut pandang penelitian yang terus menarik perhatian para peneliti pemasaran antara lain Kohli dan Joworksi, Narver dan Slater, dan Ferdinand adalah bagaimana perusahaan menyiasati pesaing untuk mendapatkan pelanggan dan bagaimana menyiasati pelanggan untuk menggeser posisi-posisi stratejik yang dimiliki oleh pesaing. (Ferdinand, 200, p.147)

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa identifikasi pesaing pada dasarnya adalah proses kategorisasi/penggolongan (de Chernatony, Daniels & Johnson, Porac & Thomas, dalam Clark & Montgomery, 1999, p. 69). Dinyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif.

Bila disimak lebih dalam, pengembangan teori identifikasi pesaing yang dilakukan oleh Clark dan Montgomery (1999, p.67), Chen dan Hambrick (1995, p.454) serta Narver dan Slater (1990, p.22) yang secara kusus mempergunakan istilah orientasi pesaing, untuk kegiatan identifikasi pesaing ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa, melalui pengembangan terhadap informasi yang berkaitan dengan pesaing dapat memberikan jalur strategi guna menghasilkan kinerja pasar yang baik dan sustainabilitasnya. (Ferdinand, 2002, p.147). Sehingga kegiatan untuk mengidentifikasi pesaing tersebut, sebaiknya dilandaskan pada proses-proses berkesinambungan. Kegiatan tersebut sangat penting dilakukan, karena keberhasilan dalam melakukan

identifikasi pesaing juga mempengaruhi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Clark dan Montgomery (1999,p.68).

Harapan bahwa identifikasi pesaing dapat mempengaruhi pandangan perusahaan dalam mengembangkan strategi bersaing, terutama dapat ditelusuri dari akarnya pada literatur yang mengulas, bahwa identifikasi ini akan menciptakan sebuah setting yang kondusif bagi aktivitas organisasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang superior (Narver & Slater, 1990,p.22).

Dalam upaya memperluas pandangan-pandangan teoritis yang ada, bahwa identifikasi pesaing mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap naik turunnya kinerja pemasaran, analisis mengenai identifikasi pesaing yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran ini diarahkan untuk mempostulasikan sebuah hubungan antara identifikasi pesaing, strategi pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui kinerja pemasaran yang dihasilkan.

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran bahwa identifikasi pesaing, strategi pemasaran, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah satu rangkaian kajian penelitian yang sangat menarik, maka pertanyaan penelitian yang dapat dimunculkan adalah, apakah strategi pemasaran yang dipengaruhi identifikasi pesaing dapat mempengaruhi kinerja pemasaran, dan bagaimana keduanya berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

2.2.1. Pesaing Absolut yang Selalu Diamati (berkelanjutan)

Seperti yang telah dilakukan manajer dalam mengidentifikasi perusahaan pesaing, para manajer selanjutnya akan menentukan jumlah pesaing berdasarkan tingkat perekonomian perusahaan-perusahaan targetnya (pesaingnya), tetapi jumlah dan identitas perusahaan-perusahaan pesaing ini akan berubah-ubah sejalan dengan waktu. (Clark & Mountgomery, 1999, p.69).

Identifikasi pesaing merupakan suatu proses yang memerlukan pertimbangan; manajer akan mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisa dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah ia waspadai. Karena banyak industri yang secara obyektif memiliki sedikit pesaing dan juga karena manajer memiliki keterbatasan kognitif, maka diperkirakan manajer hanya akan mengidentifikasi sejumlah kecil pesaing saja. (Clark, 1998, p.66)

Dalam menganalisis perusahaan pesaing, Blau & schoenherr seperti yang dikutip oleh Chen M. J dan Hambrick D.C (1995, p.454) mengemukakan, apa yang berlaku bagi perusahaan besar tak bisa diterapkan pada perusahaan yang kecil. Selanjutnya dalam literature disinggung mengenai bisnis kecil dan taktik militer yang menawarkan sejumlah dalil bagi perusahaan kecil yang secara umum bisa diklasifikasikan saran-sarannya sebagai : “hindari berhadapan langsung dengan raksasa”, “bersikaplah luwes dan lebih gesit” dan “usahakan selalu inisiatif kompetitif dengan serangan-serangan gerilya”. (Chen M. J & Hambrick D.C. 1995, p. 454)

Hal penting yang patut mendapat perhatian dari para manajer guna melaksanakan kegiatan yang efektif, efisien, dan bernilai tambah ini diantaranya adalah kegiatan yang berkaitan dengan identifikasi pesaing di lingkungan bisnis apa perusahaan berada. Hal ini didasari pendapat yang dikemukakan oleh Clark dan Montgomery (1999,p.67) bahwa identifikasi pesaing adalah unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran, dengan kata lain ini berarti sebaiknya manajer tidak menganalisis semua perusahaan, tetapi hanya sejumlah perusahaan yang diidentifikasi sebagai pesaing potensialnya.

2.2.2. Besar Perusahaan Target (pesaing)

Besar perusahaan target merupakan karakteristik penting dalam penelitian organisasional dan sudah banyak digunakan sebagai variabel klasifikasi dalam penelitian kelompok-kelompok strategis (Porter dalam Clark & Mountgomery, 1999,p.70). Selain itu juga digunakan sebagai prediktor perilaku dan proses-proses kompetitif penting. Manajer akan menganggap perusahaan besar sebagai pesaing karena dua alasan. Pertama, perusahaan besar umumnya memiliki sumber daya lebih yang dapat digunakan sebagai senjata kompetitif. Kedua, perusahaan besar yang kurang sukses pun tetap dianggap penting oleh manajer karena perusahaan besar lebih banyak diliput oleh pers dan analis investasi serta memiliki tempat yang cukup lumayan di pasar sehingga ini harus menjadi pertimbangan manajer dalam membuat rencana.

Jadi perusahaan harus memilih bersaing dengan perusahaan yang sama besar atau lebih kecil sumber dayanya. Akan tetapi dalam mengidentifikasi ancaman lingkungan, perusahaan besar sangat relevan karena aksi-aksi mereka, baik dimaksudkan atau bukan, dapat berpengaruh besar pada usaha perusahaan yang melakukan identifikasi.

2.2.3. Atribut Perusahaan

Penelitian mengenai struktur pasar obyektif yang menjadi ciri suatu industri menghasilkan dua pendekatan untuk mengidentifikasi pesaing. Pendekatan pertama disebut *pendekatan berbasis penawaran* yang menggolongkan pesaing berdasarkan atribut-atribut perusahaannya. Pendekatan ini mengidentifikasi pesaing berdasarkan kemiripan perusahaan dalam hal teknologi, strategi yang digunakan, dan produk yang ditawarkan. Pendekatan ini sering disinggung serta diuraikan dalam literatur manajemen dan ekonomi. (Clark & Montgomery, 1999,p.67)

Pendekatan kedua disebut *pendekatan berbasis permintaan* yang menggolongkan pesaing berdasarkan atribut-atribut konsumennya. Pendekatan ini mengidentifikasi pesaing berdasarkan sikap dan perilaku konsumen. Pendekatan ini juga sering dijadikan acuan penelitian dalam bidang pemasaran. (Clark & Montgomery, 1999,p.67)

Dibandingkan kedua aliran penelitian ini, belum banyak penelitian yang dilakukan untuk menyelidiki cara manajer mengidentifikasi para pesaing dalam

praktek. Karena analisis pesaing yang dilakukan manajer tergantung pada pesaing yang mereka identifikasi, memahami cara pengidentifikasian pesaing ini memiliki arti penting yang sangat potensial.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model psikologis proses identifikasi pesaing, menyelidiki atribut-atribut yang digunakan sebagai dasar identifikasi pesaing oleh manajer, serta menguraikan struktur dan muatan konsep “pesaing” dalam pikiran manajer. Akan tetapi penelitian kognitif kelompok-kelompok strategis dan teori psikologis tertentu menunjukkan bahwa manajer lebih cenderung menggunakan karakteristik berbasis supplier. Walton (dalam Clark & Montgomery, 1999,p.68) menemukan bahwa fitur yang paling banyak digunakan untuk mengelompokkan lembaga-lembaga keuangan adalah mulai dari yang paling sering digunakan, produk yang ditawarkan, kinerja perusahaan, cakupan geografis, gaya, kaliber manajemen, distribusi, besar perusahaan, usia, dan bentuk kepemilikan.

Namun demikian, sangatlah tidak rasional jika perusahaan yang melakukan identifikasi memilih untuk bersaing dengan perusahaan yang sangat sukses, namun demikian ancaman potensial yang dimilikinya serta peluang potensial untuk belajar dari mereka membuat perusahaan-perusahaan sukses patut untuk dijadikan tolok ukur dalam berusaha, dan tidak terlalu salah bila harus selalu diawasi.

2.2.4 Strategi Pemasaran

Definisi strategi bagi dunia usaha, seperti yang dikemukakan oleh Chandler (1962, dalam Sidik 2000,p.14) yakni, penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang suatu enterprise, dan adopsi tindakan-tindakan dan alokasi sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut tersebut. Selanjutnya Sidik (2000,p.14) menjelaskan, bahwa strategi adalah konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan.

Harper, Arville dan Jean Claude (2000,p.204) mengatakan, bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh dua aspek kecocokan strategis. Pertama, strategi pemasarannya harus cocok dengan kebutuhan dan hambatan-hambatan dari lingkungan pasar. Kedua, perusahaan harus mampu dengan efektif dan efisien menerapkan strategi itu. Apabila perusahaan tidak mampu menerapkan strategi pilihannya dengan efektif, atau strateginya tidak cocok dengan situasi yang dihadapinya, maka masalahnya akan muncul lebih buruk lagi, manajemen bisa menyimpulkan bahwa strategi itu tidak tepat dan akhirnya memperburuk kinerja pemasaran.

Bertitik tolak dari pendapat di atas, maka yang perlu diperhatikan dalam merumuskan strategi pemasaran adalah sederhana, unik, desain kreatif, tegas, artikulatif dan dapat dilaksanakan. Pelaksanaan dari perumusan strategi pemasaran

dilakukan oleh semua karyawan perusahaan, dan akhirnya akan di evaluasi aktivitas pemasarannya. Selanjutnya oleh Porter (1996,p.32) dikemukakan dimensi dari strategi pemasaran tersebut akan membentuk jalur strategik, yang secara potensial dapat digunakan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Adapun jalur strategik yang menjadi fokus dalam strategi pemasaran tersebut, yaitu: biaya, diferensiasi produk yang ditawarkan dan fokus. Sedangkan Miller dan Roth (1994,p.285) lebih menyoroti pada kualitas, biaya menyeluruh yang efisien, pengiriman dan fleksibilitas.

2.2.5. Identifikasi Pesaing versus Strategi Pemasaran

Secara prinsip ulasan mengenai identifikasi pesaing atau orientasi pesaing adalah dua hal yang sangat sulit dibedakan, terutama bila disimak dari fokus dan kajian yang dilakukan. Pemahaman identifikasi pesaing adalah kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendeteksi kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas, strategi pesaing utamanya saat ini, maupun pesaing potensialnya. (Clark & Montgomery, 1999,p.68).

Bertitik tolak dari pengertian diatas, maka kegiatan identifikasi pesaing yang dilakukan perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang dimilikinya, misalnya, keterbatasan “kognitif” manajer, informasi pesaing yang dimiliki, dan waktu. (Clark & Montgomery, 1999,p.67). Berkaitan dengan hal tersebut, Chen dan Hambrick (1995,p.456) lebih menyoroti pada aksi dan respon suatu perusahaan

dalam bersaing ditinjau dari ukuran perusahaan. Sedangkan Ferdinand (2002,p.147) megemukakan, bahwa pengembangan informasi pesaing, informasi pelanggan, dan distribusi informasi pasar pada semua lini organisasi perusahaan umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategik guna menghasilkan kinerja pasar yang baik.

Jalur strategik yang dipilih perusahaan, biasanya bermuara pada kinerja perusahaan. Perusahaan dituntut untuk menemukan pendekatan yang sesuai, yang merupakan konstruksi yang khas dan mencerminkan situasinya sendiri, yang dalam jangka panjang dapat digunakan untuk menciptakan posisi aman dalam jangka panjang dan mengungguli pesaingnya dalam industri.(Porter, 1996,p.31)

Selanjutnya oleh Porter (1996,p.32) dikemukakan dimensi dari jalur strategik tersebut di atas, yang secara potensial dapat digunakan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu: biaya, diferensiasi produk yang ditawarkan dan fokus. Sedangkan Miller dan Roth (1994,p.285) lebih menyoroti pada kualitas, biaya menyeluruh yang efisien, pengiriman dan fleksibilitas.

Berbasis dari dimensi strategik yang telah disebutkan diatas, dikaitkan dengan tujuan perusahaan yang hendak dicapai, yaitu kinerja yang unggul (*superior performance*). Keinginan untuk selalu menciptakan kinerja yang unggul dan keunggulan dalam bersaing akan merangsang perusahaan memelihara perilaku yang berorientasi pada pasar. Itulah sebabnya identifikasi pesaing yang dilakukan dengan sangat efektif dan efisien akan merupakan pilihan strategi perusahaan guna melanggengkan kinerja pemasarannya di masa-masa mendatang.

Atas dasar telaah pustaka identifikasi pesaing dan strategi pemasaran, sebenarnya hal tersebut adalah satu kesatuan, karena mencakup kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan guna mencapai kinerja pemasarannya, melalui pengembangan informasi pesaing dan pelanggannya. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Identifikasi pesaing berpengaruh positif pada strategi pemasaran yang dipergunakan perusahaan.

2. 3.1. Kinerja Pemasaran

Semua organisasi perusahaan bertujuan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Apabila efektifitas didefinisikan sebagai melakukan sesuatu yang benar, misalnya: memuaskan dan menyenangkan konsumen. Sedangkan efisien didefinisikan sebagai melakukan sesuatu dengan benar sehingga berakibat biaya minimal, maka idealnya suatu perusahaan harus melakukan sesuatu yang benar dengan benar. Sehingga bila dua perusahaan yang bersaing dengan tingkat efektivitas yang sama, maka akan memperoleh laba yang berbeda, tergantung pada biaya operasi dan konsistensinya dalam penerapan strateginya.

Kinerja perusahaan merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran ataupun kinerja keuangan.(Ferdinand, 2002,p.153) Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk

mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pemasaran juga digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran, porsi pasar, kinerja keuangan dan tingkat pertumbuhan penjualan (Bharadwaj,1993; Ferdinand, 1999,p.115 – 116).

Penelitian-penelitian terdahulu telah menggunakan kinerja pemasaran dengan ukuran tingkat pengembalian modal (*return on equity*), pertumbuhan penjualan, dan keberhasilan produk baru. (Narver & Slater, 1990,p.24). Mengacu pada penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat pengembalian investasi sebagai indikator dalam kinerja pemasaran.(Ferdinand, 2002,p.153).

2.3.2. Strategi Pemasaran versus Kinerja Pemasaran

Dalam teori manajemen pemasaran dinyatakan, bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui pemilihan strategi yang dipilih melalui orientasi terhadap pesaing. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Narver dan Slater (1990,p.21-22), orientasi pesaing adalah kegiatan bagi seorang penjual memahami kekuatan dan kelemahan saat ini serta kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing-pesaing yang ada maupun pesaing-pesaing potensialnya.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Bertitik tolak dari pengertian diatas, sebenarnya tidak terlalu menyimpang bila kemudian Clark dan Montgomery (1999,p.67) lebih menyenangi istilah “Identifikasi Pesaing” yang konotasi maknanya hampir sama dengan “Orientasi Pesaing”. Hal ini karena bahasan yang disampaikan hampir sama maknanya, dimana keduanya sama-sama bertujuan untuk memperoleh “Informasi sebanyak-banyaknya” berbagai hal berkaitan dengan pesaing, misalnya deferensiasi (mutu) produk yang lebih baik, menciptakan harga yang lebih murah, dan distribusi pada fokus pelanggan yang lebih lancar (Miller & Roth, 1994,p.285).

Informasi yang berkaitan dengan pesaing yang berpengaruh terhadap strategi, selanjutnya diolah dan dikembangkan serta disebarakan melalui koordinasi antar lini dan fungsi dalam organisasi perusahaan untuk mendukung program pemasaran.(Clark & Montgomery, 1999; Day & Nedungadi, 1994,p.33). Bila disimak lebih dalam, pengembangan teori identifikasi pesaing yang dilakukan oleh Narver dan Slater, Chen dan Hambrick, serta Clark dan Montgomery (1999,p.68), adalah menenpatkan identifikasi pesaing sama maknanya dengan orientasi terhadap pesaing. Hal ini artinya, melalui pengembangan terhadap informasi yang berkaitan dengan pesaing dapat memberikan jalur strategi guna menghasilkan kinerja pasar yang baik dan sustainabilitasnya.(Ferdinand, 2002,p.147). Sehingga kegiatan identifikasi pesaing ini sebaiknya dilandaskan pada proses-proses berkesinambungan. Hal ini sangat penting dilakukan, karena keberhasilan dalam melakukan identifikasi pesaing juga

mempengaruhi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Clark dan Montgomery (1999,p.68).

Dari uraian diatas, jelas bahwa strategi pemasaran akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Selanjutnya, dalam upaya memperluas pandangan-pandangan teoritis yang ada, maka diturunkan hipotesis kedua.

H2 : Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka semakin meningkatkan derajat kinerja pemasaran.

2.4. Strategi Pemasaran versus Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang menyokong kinerjanya, seperti motivasi, budaya kohesif, dan pelaksanaan yang baik (Porter, 1997,p.1) Di dalam industri apapun, aturan persaingan tercakup dalam lima kekuatan bersaing, masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada. (Porter, 1994,p.4) Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh laba.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dalam lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan ekonomis, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri, atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.(Porter, 1996,p.43)

Keunggulan bersaing tersebut dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas yang berlainan, yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. (Porter, 1994,p.33)

Swierz dan Spencer (1992, dalam Purnama, 2000,p.3) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan Wright & Mc Mohan (1992, dalam Purnama, 2000,p.3) membedakan keunggulan bersaing menurut pandangan tradisional, dengan keunggulan berkelanjutan.

Menurut pandangan tradisional, sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli atau di adopsi dengan mudah oleh perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumber daya sejenis. Hall (dalam Ferdinand,2002,p.154) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi daya tahan lama (durabilitas), tingkat kesulitan untuk ditiru (imitabilitas) dan tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sedangkan Lado (1992,p.84) mengatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kompetensi sumber daya yang dimiliki dengan menekankan perhatian pada dimensi tangible dan intangible. Sedangkan Bharadwaj *et al* (1993,p.83) mengemukakan bahwa dalam keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun dari empat indikator, meliputi: sumber daya yang

bernilai atau berharga, sumber daya yang berbeda dengan pesaing, sumber daya yang tak mudah ditiru, dan sumber daya yang tidak mudah digantikan, dan hal ini didukung oleh pendapat Barney (1991,p.106 – 108) yang mengungkapkan hal senada.

Dari uraian di atas, dapat diduga adanya hubungan antara strategi pemasaran yang dipilih terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Selanjutnya, dalam upaya memperluas pandangan-pandangan teoritis yang ada, maka diturunkan hipotesis ketiga.

H3 : Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

2.5. Kinerja Pemasaran versus Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Kinerja pemasaran yang didefinisikan melalui volume penjualan, pertumbuhan jumlah pelanggan, porsi pasar dan kinerja keuangan (ROI). Kinerja pemasaran ini salah satu faktor yang sangat menentukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan Ferdinand (2002,p.153) mengemukakan bila kinerja pemasaran akan lebih baik jika diukur berdasarkan “*activity base measure*”, daripada diukur berdasarkan “ukuran rupiah penjualan”. Hal tersebut berarti kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan, yang lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2002,p.153).

Jika sumber daya dan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang potensial untuk meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991,p.99). Selanjutnya disebutkan, bahwa keunggulan bersaing bisa mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

Sedangkan Lado (1992,P.81) mengemukakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena terlalu mudah pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif. Oleh sebab itu, dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus mempunyai kompetensi organisasi, artinya sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis terdapat peningkatan kinerja. Tinggi rendahnya tingkat kinerja, jika perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. (Ferdinand, 2002,p.152). Dari ulasan tersebut, maka diturunkan hipotesis empat sebagai berikut:

H4 : Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran dicapai, maka akan semakin besar peluang untuk mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

2.6. Hubungan Penelitian ini Terhadap Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, seperti yang telah dikemukakan oleh Clark dan Montgomery,(1999, p.68) Identifikasi pesaing adalah unsur penting dalam menyusun

strategi pemasaran. Kegiatan Identifikasi pesaing ini merupakan bidang penelitian yang penting karena tiga alasan. Pertama, identifikasi pesaing merupakan langkah pendahuluan sebelum masuk ke tahap analisis pesaing. Manajer tidak dapat, dan sebaiknya tidak, menganalisa semua perusahaan tetapi hanya yang diidentifikasi sebagai pesaing atau pesaing potensial. Kedua, identifikasi pesaing ini banyak disebut-sebut dalam penelitian mengenai penentuan batasan-batasan dan struktur pasar. Ketiga, identifikasi pesaing membentuk “oligopoli kognitif” (Porac & Thomas 1990) yang harus dibentuk oleh manajer sebagai bagian model mental pasar tempat mereka bersaing.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model psikologis proses identifikasi pesaing. Artinya, manajer perusahaan dalam menjalankan tugas kesehariannya diharapkan dengan sungguh untuk menyelidiki atribut-atribut yang digunakan sebagai dasar identifikasi pesaing oleh manajer, serta menguraikan struktur dan muatan konsep “pesaing” dalam pikiran manajer. Aktivitas ini dapat dilaksanakan dengan baik bila mana manajer selalu mengaitkan rencana jangka panjangnya dengan pesaing-pesaingnya. Digunakan pendekatan multi metode untuk menguji hipotesa ini, dan mengadakan dua penelitian identifikasi pesaing dengan menggunakan teknik dan sampel yang berbeda. Penelitian pertama adalah penelitian kualitatif tentang cara manajer dan siswa MBA mengglongkan pesaing-pesaing mereka dengan teknik pertanyaan terbuka dan analisis muatan. Penelitian kedua adalah penelitian kuantitatif berupa permainan simulasi Mark-strat2 dengan

menggunakan data-data permainan dan survei pemain untuk mengidentifikasi pesaing. Identifikasi pesaing merupakan suatu proses pertimbangan; manajer akan mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisa dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah ia waspadai.

Penelitian-penelitian dalam industri tunggal menunjukkan bahwa manajer hanya mengidentifikasi sejumlah kecil pesaing saja. Dari hasil wawancara manajer di 50 toko grosir di "kota kecil Norwegia" ditemukan bahwa manajer rata-rata hanya mendaftar 3,2 toko saja yang dianggap sebagai pesaing; jumlah terbanyak yang disebutkan oleh responden adalah 7. Penelitian De Chernatony, Daniels, & Johnson (1993) terhadap produsen pompa juga menunjukkan respon rata-rata 5,0 pesaing; jumlah terbanyak yang disebutkan responden adalah 9 dari 25 anggota industri yang dapat diidentifikasi. Porac dkk (1995) menemukan bahwa manajer di 88 produsen pakaian jadi hanya memeriksa rata-rata 7,0 pesaing dari 261 perusahaan potensial yang ada dalam daftar.

Selanjutnya Chen dan Hambrick (1995,p.453) membahas masalah perilaku perusahaan kecil yang berbeda, dibanding dengan pesaingnya yang besar dalam suatu industri, dan bagaimana implikasi perbedaan performan mereka. Dalam penelitian ini dipergunakan sampel dari maskapai penerbangan di AS. Dari data penelitian diketahui, bahwa tindakan dan anti tindakan sebagian besar perusahaan AS mendukung dugaan tersebut. Maskapai kecil lebih giat membuat langkah-langkah kompetitif cepat, dan rahasia saat melaksanakan aksinya. Penyimpangan dari norma-

norma kelompok (ternyata) merugikan kinerja mereka, baik yang kecil maupun yang besar.

Menurut Porter (1987,P.217) keberhasilan strategi perusahaan menimbulkan sejumlah dasar pemikiran. Inilah fakta kehidupan tentang diversifikasi. Dasar pemikiran itu tidak dapat disesuaikan dan bila diabaikan dasar pemikiran itu menjelaskan mengapa banyak strategi perusahaan gagal. Jika strategi perusahaan tidak memberikan perhatian utamanya pada pemupukan keberhasilan tiap unit, strategi akan gagal, tidak peduli seberapa baik strategi itu disusun. Keberhasilan strategi perusahaan harus tumbuh dan menekankan strategi kompetitif. Dasar pemikiran ini berarti bahwa strategi perusahaan tidak dapat berhasil kecuali strategi itu benar benar menambah nilai - untuk unit bisnis dengan penyediaan keunggulan nyata yang melebihi biaya kehilangan kebebasan yang melekat dengan pendiversifikasian dalam cara yang tidak dapat ulangi.

Penelitian-penelitian terdahulu di atas yang menjadi dasar pengembangan penelitian ini secara ringkas disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2-1
Penelitian Terdahulu

Judul (Pengarang, Tahun)	Tujuan Studi	Alat Analisa	Hasil yang Berhubungan Dengan Penelitian
Managerial Identification Of Competitors. (Bruce H. Clark & David B. Montgomery, 1999)	Menganalisa bagaimana para manajer perusahaan dalam mengidentifikasi pesaing dalam bisnisnya.	REGRESI	Manajer hanya menyebutkan sejumlah kecil pesaing saja, responden cenderung lebih mengandalkan atribut perusahaan dalam menentukan pesaing dan bukan pesaing. Besar perusahaan, kesuksesan, perilaku ancaman, terbukti signifikan, tetapi

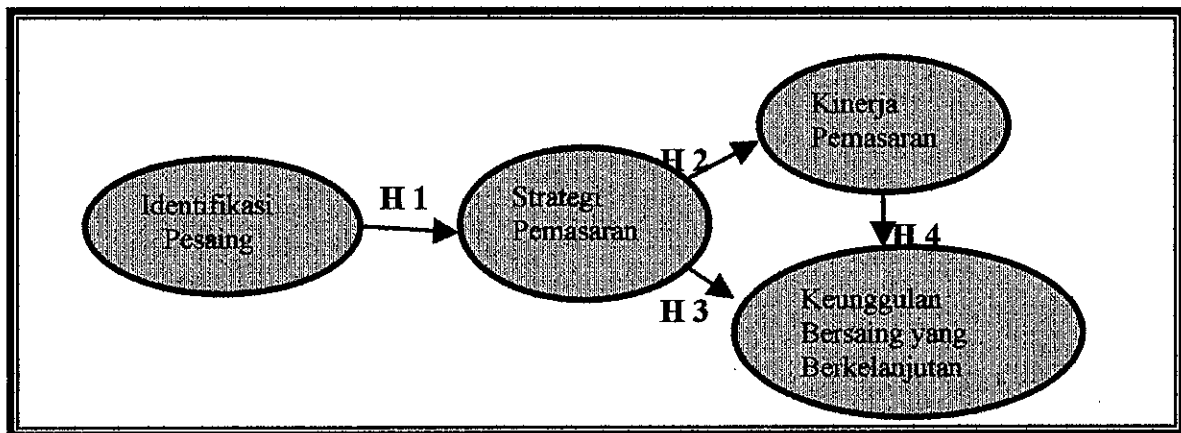
			bukan merupakan atribut dominan dalam proses identifikasi pesaing. Identifikasi pesaing yang diterapkan para manajer berfungsi sebagai strategi pemasaran.
Speed, Stealth, and Selective Attack : How Small Firms Differ From Large Firms In Competitive Behavior. (Ming Jer Chen, & Donald C. Hambrick, 1995)	Menganalisa perilaku perusahaan-perusahaan kecil yang berbeda perilakunya dibanding pesaingnya yang besar, dan bagaimana implikasi perbedaan kinerja mereka.	REGRESI	Korelasi antara variabel aksi dan respon, ukuran perusahaan, dan kinerja perusahaan.
From Competitive Advantage To Corporate Strategy (Michael E. Porter, 1987)	Menganalisa perbedaan perubahan-perubahan dari perusahaan berkaitan dengan akuisisi, kerja sama dan saat mulai usaha.	Explanatory Fact Analisis	Hubungan antara keunggulan bersaing suatu perusahaan sebagai bagian dari strategi yang dipilih oleh suatu perusahaan.
The Effect of a market Orientation on Business Profitability (John C. Narver and Stanley F. Slater, 1990)	Menganalisa kinerja perusahaan yang dipengaruhi orientasi pasar, yang berpengaruh pada keuntungan bisnis.	REGRESI	Kinerja perusahaan dihasilkan dan ditingkatkan melalui pemusatan perhatian pada : orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.
A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientations of Small-Firm Performance (Alfred M. Pelham & David T. Wilson, 1996)	Menganalisa pengaruh orientasi pasar pada kinerja perusahaan kecil dibandingkan dengan pengaruh lainnya.	REGRESI	Membuktikan adanya pengaruh yang kuat dan konsisten dari orientasi pasar atas berbagai indikator kinerja perusahaan kecil. Dalam tingkat persaingan yang tinggi, perusahaan kecil merespon kegiatan dan perilaku yang <i>market oriented</i> , sedangkan perusahaan lainnya melalui pengendalian biaya dan pemotongan harga.
Taxonomic Mental Models in Competitor Definition (Joseph M. Porac & Howard Thomas, 1990)	Menganalisa pendekatan kognitif untuk mengatasi definisi kompetitor	Explanatory Fact Analisis	Manajer dalam mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dalam suatu kategori kompetitif.
Penelitian ini, 2003.	Menganalisis pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran melalui strategi pemasaran, yang bermuara pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan	Structural Equation Modeling (SEM)	Membuktikan adanya pengaruh yang kuat dan konsisten dari kegiatan identifikasi pesaing yang dilakukan manajer perusahaan terhadap strategi pemasaran. Membuktikan identifikasi pesaing adalah kegiatan yang efektif, efisien dan bernilai tambah, yang berpengaruh pada kinerja pemasaran.

2. 7. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.

Berdasarkan telaah pustaka mengenai Identifikasi Pesaing – Strategi – Kinerja Pemasaran – Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan, dikaitkan dengan Hipotesis

yang dapat dirumuskan, maka Kerangka Pemikiran Teoritis yang dibangun adalah seperti dibawah ini.

Gambar 2-2
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini. (Dari : Ferdinand, 2002; Clark & Montgomery, 1999; Porter & Agus Maulana 1997; Miller & Roth, 1994; Narver & Slater, 1994, 1990; Bharadwaj et al, 1993)

Identifikasi pesaing adalah kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan secara efektif, efisien dan mempunyai nilai tambah, yang akan berpengaruh pada **strategi pemasaran** perusahaan, strategi pemasaran yang dipilih dan dilakukan secara konsisten oleh suatu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan **kinerja pemasarannya**, guna melanggengkan **keunggulan bersaing berkelanjutan**.

Hubungan-hubungan konstruk tersebut telah dijelaskan berdasarkan pendapat hasil penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada tersebut, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pemikiran teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

2.8. Definisi-definisi Utama.

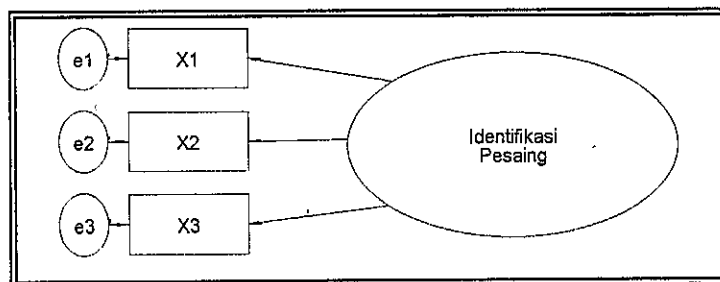
2.8.1 Hipotesis yang dibangun adalah:

- H1** : Identifikasi pesaing berpengaruh positif pada strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan.
- H2** : Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka semakin meningkatkan derajat kinerja pemasaran.
- H3** : Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
- H4** : Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran dicapai, maka semakin besar peluang untuk mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan

2.8.2 Dimensionalisasi Identifikasi Pesaing

Variabel identifikasi pesaing menunjukkan adanya kegiatan yang dilakukan oleh manajer berkaitan dengan pengamatan yang dilakukan untuk mengenal lebih dekat kondisi riil pesaing di pasar. Variabel ini dibangun dengan tiga dimensi yaitu atribut permintaan dan penawaran, pesaing absolut, dan ukuran perusahaan

Gambar 2-3
Model Pengukuran Identifikasi Pesaing



Sumber : Clark and Montgomery. (1999); Chen and Hambrick, (1995)

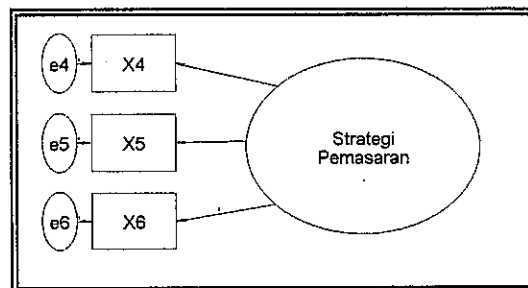
Keterangan:

- X 1 : Sejumlah kecil pesaing yang selalu diamati (berkelanjutan)
- X 2 : Besar perusahaan target (pesaing)
- X 3 : Atribut perusahaan

2.9. Dimensionalisasi Strategi Pemasaran

Variabel strategi menunjukkan adanya tindakan ofensif atau defensif untuk mencapai posisi yang aman pada suatu tataran pasar / industri. Variabel ini dibentuk oleh tiga dimensi, yaitu, Biaya / harga menyeluruh yang lebih efisien, inovasi / deferensiasi produk yang lebih berkualitas, dan segmen pasar yang fokus. Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2-4
Model Pengukuran Strategi Pemasaran**



Sumber : Porter, 1996; Miller & Roth, 1994.

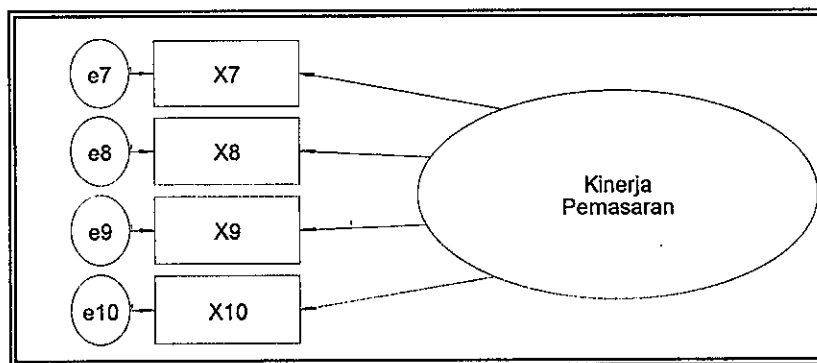
Keterangan:

- X 4 : Biaya menyeluruh yang lebih efisien
- X 5 : Inovasi produk yang lebih berkualitas
- X 6 : Segmen pasar yang fokus

2.10. Dimensionalisasi Kinerja Pemasaran

Variabel kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, sebagai cermin keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. yang dibangun dari empat dimensi, yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, kinerja keuangan, dan porsi pasar. Keempat dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2.5
Model Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber : Ferdinand, 1999 ; Narver & Slater, 1990

Keterangan:

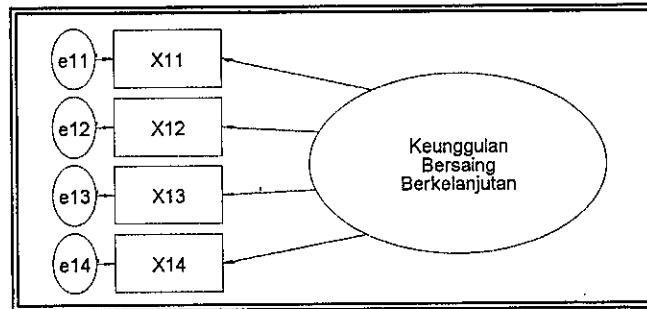
- X7 : Pertumbuhan penjualan
- X 8 : Pertumbuhan pelanggan
- X 9 : Kinerja keuangan (persentasi keuntungan)
- X 10 : Porsi pasar.

2.11. Dimensionalisasi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan keberhasilan suatu perusahaan, buah dari kinerja pemasaran yang mantab, dibangun oleh empat dimensi,

yaitu sumber daya yang bernilai, sumber daya yang berbeda dengan yang lain, sumber daya yang tidak mudah ditiru, dan sumber daya yang tidak mudah tergantikan. Keempat dimensi variabel di atas dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2.6
Model Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Sumber : Ferdinand, 2002; Bharadwaj, 1993; Barney, 1991.

Keterangan:

- X 11 : Sumber daya yang bernilai
- X 12 : Sumber daya yang berbeda dengan yang lain
- X 13 : Sumber daya yang tidak mudah ditiru.
- X 14 : Sumber daya yang tidak mudah tergantikan

2.12. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasi variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel, sebagai berikut:

Tabel 2-2
Definisi Operasi Variabel

Nama Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Identifikasi Pesaing	Kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam mengawasi secara terus-menerus pesaing potensialnya, kegiatan ini bermakna efektif, efisien dan mempunyai nilai tambah untuk menghasilkan kinerja pasar yang superior. Kegiatan ini diarahkan dengan selalu mengamati sejumlah kecil pesaing potensial, besar perusahaan target, dan atribut-atribut perusahaan.	10 point skala pada 7 <i>items</i> untuk mengukur Identifikasi pesaing.
Strategi Pemasaran	Kemampuan manajer perusahaan dalam memilih strategi pemasaran, yang didasari suatu kegiatan yang efektif, efisien dan bernilai tambah. Kegiatan ini diukur dengan memperhatikan keunggulan biaya menyeluruh yang lebih efisien, diferensiasi produk yang lebih berkualitas dan segmen pasar yang fokus.	10 point skala pada 3 <i>items</i> untuk mengukur Identifikasi pesaing.
Kinerja Pemasaran	Kinerja pemasaran berhubungan dengan kemampuan manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau target yang telah ditetapkan. Adapun hal yang menjadi fokus adalah pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, tingkat keuntungan yang dicapai dan pangsa pasar/porsi pasar yang telah dikuasai.	10 point skala pada 6 <i>items</i> untuk mengukur Identifikasi pesaing.
Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan	Keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan dapat dicapai dan dibangun dengan sumber daya yang bernilai, sumber daya yang berbeda dengan yang lain, sumber daya yang tidak mudah ditiru dan sumber daya yang tidak mudah tergantikan.	10 point skala pada 4 <i>items</i> untuk mengukur Identifikasi pesaing.

BAB III METODE PENELITIAN

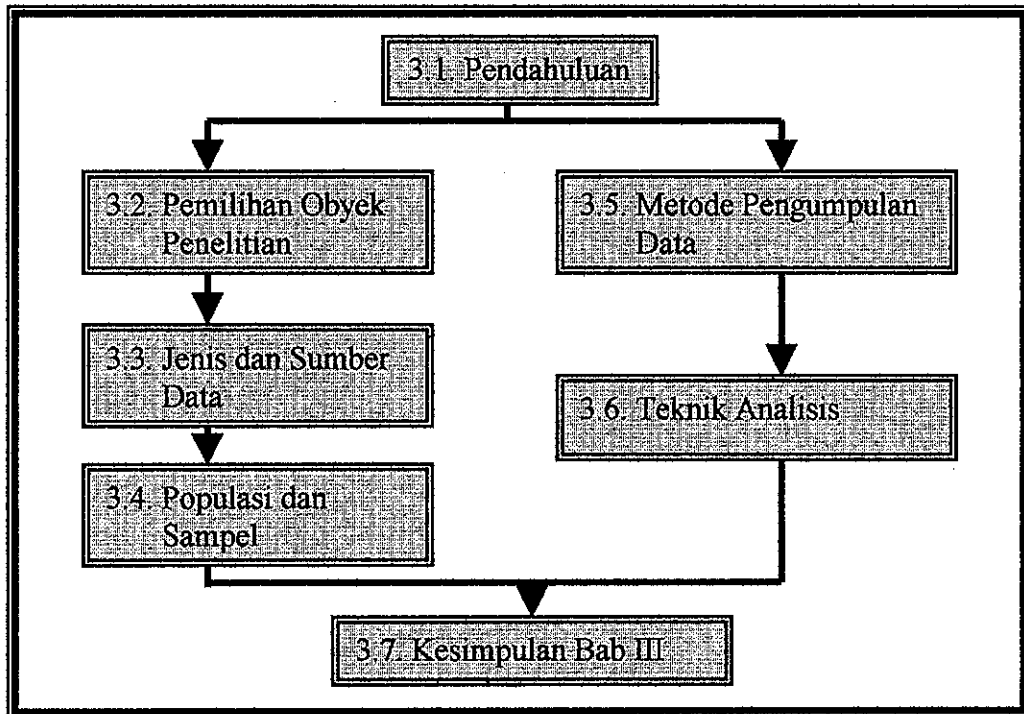
3.1. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang identifikasi pesaing, strategi pemasaran, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian menggunakan pendekatan manajemen, yang secara spesifik dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis. Penelitian ini dikembangkan berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dikembangkan serta jurnal-jurnal dibidang manajemen pemasaran. Bab II akan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian ini, yang selanjutnya diuji berdasarkan data yang dikumpulkan dimana akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data. Untuk memudahkan pemahaman tentang pengembangan yang akan dilakukan dalam bab III, secara garis besar dapat dilihat pada bagan berikut ini:

Gambar 3-1
Outline Pembahasan Bab III



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

3.2. Penentuan Obyek Penelitian

Penelitian ini menggunakan manajer perusahaan mebel di kabupaten Jepara sebagai obyek penelitian, dengan pertimbangan karena dalam menjalankan pekerjaannya, mereka dituntut untuk terus eksis ditengah persaingan usaha yang ketat, dan dapat memberikan solusi-solusi yang tepat terhadap penentuan strategi bersaing dengan menitik beratkan pada pengenalan/identifikasi pesaing secara tepat, yang selanjutnya dari strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran yang akhirnya dapat menciptakan suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Berasal dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari kuesioner responden yang dilakukan melalui wawancara. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan mebel skala sedang di wilayah Kabupaten Jepara.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder berupa daftar perusahaan mebel di kabupaten Jepara, diperoleh dari Biro Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah dan Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Jepara. Selanjutnya data tersebut dipilih sesuai kriteria penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p.212). Sebuah populasi adalah kumpulan secara keseluruhan dari

elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan (Emory dan Cooper, 1997, p.242).

Untuk penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah para manajer perusahaan mebel skala sedang di wilayah Kabupaten Jepara yang berjumlah 168 perusahaan. Dengan meneliti sebagian dari populasi, diharapkan hasil yang diperoleh dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi, yang nantinya akan dianalisis dan mewakili seluruh populasi, yaitu sejumlah manajer perusahaan mebel skala sedang di kabupaten Jepara yang terpilih sebagai responden.

3.4.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel/responden secara tidak acak, dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999,p.131). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang diambil dari populasi para manajer industri mebel di kota Jepara, dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Manajer yang telah memiliki pengalaman di atas satu tahun.
2. Membawahi karyawan antara 20 -- 99 orang.

3. Mengolah dan memproduksi dari bahan mentah sampai barang jadi (*ready to use*) jadi bukan pengumpul atau perakitan semata.

4. Aktivitas sehari-hari langsung berhadapan dengan konsumen

Pedoman ukuran sampel tersebut diantaranya tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (Ferdinand, 2002: 48), yaitu :

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10 \dots\dots\dots(1)$$

Karena dalam penelitian ini terdiri dari 14 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= 14 \times 5 \text{ sampai } 14 \times 10 \\ &= 70 \text{ sampai } 140 \text{ responden.} \end{aligned}$$

Selain itu penentuan jumlah sampel ditentukan dengan beberapa metode, antara lain dengan menggunakan rumus Rao (1996, p.29):

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2} \dots\dots\dots(2)$$

Diketahui : n = Jumlah Sampel
 N = Jumlah Populasi
 moe = *margin of error*

Berdasarkan rumus di atas, maka perhitungan jumlah sampel yang telah diketahui populasinya 168 dengan *margin of error* sebesar 5% adalah:

$$n = \frac{168}{1 + 168(5\%)^2} \dots\dots\dots(2)$$

$$n = \frac{168}{1,42}$$

n = 118.3 > dibulatkan menjadi 120 responden.

Jadi jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 120 perusahaan mebel skala sedang di Kabupaten Jepara. Hal ini sesuai dengan jumlah sampel sesuai hasil perhitungan dengan rumus Rao dan memenuhi jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan rumus Hair (1995, p. 637).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berbentuk penilaian/laporan yang mendasarkan pada diri sendiri (*self-reports*), setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Adapun anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa obyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan obyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket, yaitu:

a. *Open-Ended Question* atau angket dengan pertanyaan terbuka

Angket ini terdiri dari dua buah pertanyaan untuk menjelaskan identitas responden, yaitu nama responden dari perush apa dengan jawaban yang diisi sendiri oleh responde. Bentuk pertanyaannya adalah sebagai berikut:

Nama responden :.....
Nama perusahaan :.....

b. Skala likert dengan penjelasan Jawaban

Skala likert adalah pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000, p.94). Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini atas perusahaan yang ditetapkan sebagai responden. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Sebagai contoh untuk kategori pernyataan dengan jawaban

- **Sangat tidak setuju/sangat setuju:**

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Untuk pertanyaan tentang pertumbuhan (penjualan, pelanggan, keuntungan dan porsi pasar) :**

1. Turun lebih dari 20%.
2. Turun antara 11 - 20%.
3. Turun antara 6 - 10%.
4. Turun antara 1 - 5%.
5. Relatif sama dengan tahun yang lalu.
6. Tumbuh antara 1 - 5%.
7. Tumbuh antara 6 - 10%.
8. Tumbuh antara 11 - 15%.
9. Tumbuh lebih dari 16 - 20%.
10. Tumbuh lebih dari 20%.

Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini juga disertai dengan pertanyaan terbuka untuk mengetahui komentar atas jawaban yang diberikan pada masing-masing segmen. Bentuk pernyataan terbuka tersebut adalah sebagai berikut:

Tanggapan/komentar anda terhadap pertanyaan no. 1- 7:

.....
.....
.....

3.6 Teknik Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan pemecahan masalah/solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah sebagai berikut :

3.6.1 SEM (*Structural Equation Model*)

Untuk menguji H1 hingga H4, alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, A.T, 1999, p.85). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran, masalah yang struktural, digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand, A.T (1999, p.85), AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
- mengakomodasi model yang meliputi variabel *latent*
- mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel *dependen* dan *independen*
- mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995, p.645-670) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan *Structural Equation Model* yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

Hal-hal yang harus dilakukan dalam langkah pengembangan model teoritis adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Penggunaan SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

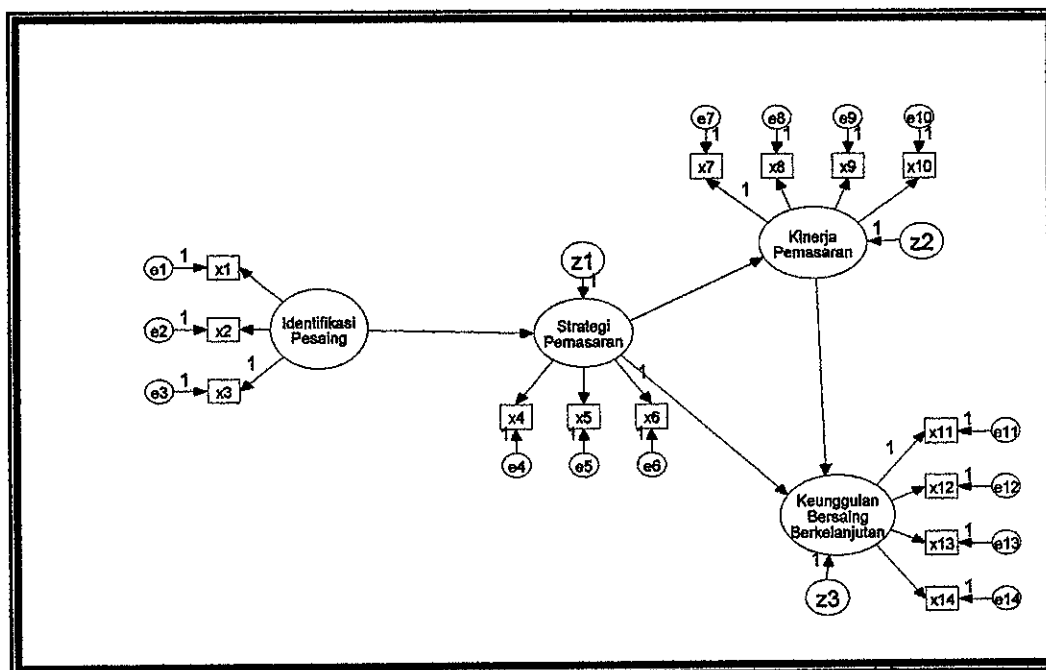
2. Pengembangan *Path Diagram*

Selanjutnya dalam tahap yang kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang ditunjukkan oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. *Path diagram* yang dikembangkan untuk penelitian ini.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Gambar 3-2
Diagram Alur Penelitian



Tabel 3-1.

Keseluruhan Model Variabel Penelitian dan Dimensinya

Variabel / Atribut	Notasi	Dimensi
Identifikasi Pesaing	X1	Pesaing absolut yang selalu diamati (berkelanjutan)
	X2	Besar perusahaan target (pesaing)
	X3	Atribut perusahaan

Variabel / Atribut	Notasi	Dimensi
Strategi	X4	Biaya menyetujui yang lebih efisien
	X5	Inovasi produk yang lebih berkualitas
	X6	Segmen pasar yang fokus

Variabel / Atribut	Notasi	Dimensi
Kinerja Pemasaran	X7	Pertumbuhan penjualan
	X8	Pertumbuhan pelanggan
	X9	Kinerja keuangan (persentase keuntungan)
	X10	Porsi pasar

Variabel / Atribut	Notasi	Dimensi
Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan	X11	Sumber daya yang bernilai
	X12	Sumber daya yang berbeda dengan yang lain
	X13	Sumber daya yang tidak mudah ditiru
	X14	Sumber daya yang tidak mudah digantikan

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini. (dari Clark & Montgomery, 1999; Chen & Hambrick, 1995; Porter, 1996; Miller & Roth, 1994; Ferdinand, 1999, 2002; Narver & Slater, 1990; Bharadwaj, 1993; Barney, 1991)

3. Konversi Path Diagram ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari *path diagram* yang dikonversikan terdiri dari

- a. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (3)$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan

komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Klein, dalam Ferdinand, 2000, p.40-42).

Tabel 3-2
Model Pengukuran dan Persamaan Struktural

Model Pengukuran	
Konsep Eksogen	Konsep Endogen
$X1 = \lambda1 \text{ Identifikasi Pesaing} + e1$	$X4 = \lambda4 \text{ Strategi} + e4$
$X2 = \lambda2 \text{ Identifikasi Pesaing} + e2$	$X5 = \lambda5 \text{ Strategi} + e5$
$X3 = \lambda3 \text{ Identifikasi Pesaing} + e3$	$X6 = \lambda6 \text{ Strategi} + e6$
	$X7 = \lambda7 \text{ Kinerja Pemasaran} + e7$
	$X8 = \lambda8 \text{ Kinerja Pemasaran} + e8$
	$X9 = \lambda9 \text{ Kinerja Pemasaran} + e9$
	$X10 = \lambda10 \text{ Kinerja Pemasaran} + e10$
	$X11 = \lambda11 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e11$
	$X12 = \lambda12 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e12$
	$X13 = \lambda13 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e13$
	$X14 = \lambda14 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e14$
Model Persamaan Struktural	
Strategi	$= \beta1 \text{ Identifikasi Pesaing} + Z1$
Kinerja Pemasaran	$= \beta1 \text{ Strategi} + Z2$
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	$= \beta1 \text{ Strategi} + \beta2 \text{ Kinerja Pemasaran} + Z3$

Keterangan :

- λ = Loading faktor
- β = Regression Weight
- z = Disturbance Term
- e = Error

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam

menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand, A.T (2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/ kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel seperti sudah dikemukakan di atas, penelitian ini menggunakan ukuran sampel sebanyak 120 responden, yang sudah memenuhi kriteria ukuran sampel yang sesuai untuk SEM, yaitu sebesar 100 – 200 (Hair 1995, dalam Ferdinand, 2002:47).Selanjutnya ukuran sampel ini menjadi bahan pertimbangan untuk memilih teknik estimasi yang akan digunakan yaitu *Maximum Likelihood Estimation* (ML)

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Gejala-gejala yang dapat muncul adalah sebagai berikut:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.

- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih dari 0.9)

Bila dalam setiap kali estimasi muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2002 : 51)

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,A.T,2002,p.55).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah

close fit dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T,2002,p.56).

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu better fit.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,A.T,2002,p.57).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T,2002,p.58).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand,A.T,2002,p.59) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T,2000,p.60).

- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T,2002,p.60). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Oleh karena itu untuk menguji kelayakan sebuah model, indeks-indeks yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel .3-3
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, A.T (2002, p.61)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand,A.T (2002, p.64) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah *residual* yang dihasilkan oleh model. Batas

keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

3.7. Kesimpulan Bab III

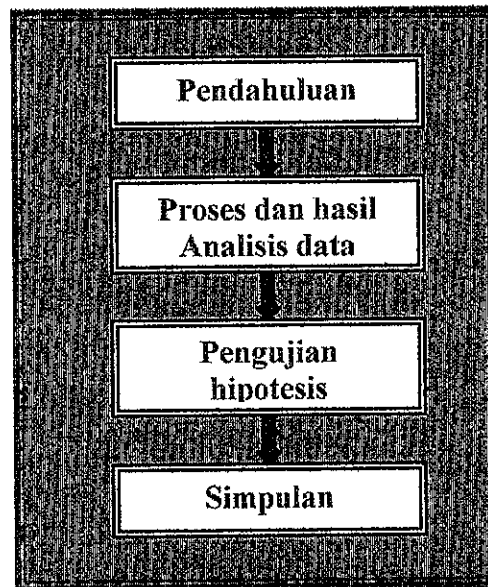
Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa metode yang digunakan untuk menganalisa model identifikasi pesaing yang bermuara pada keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan-perusahaan mebel skala sedang adalah dengan Model Persamaan Struktural (SEM)

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Bab IV ini menjelaskan mengenai proses analisa data untuk menjawab permasalahan yang sedang diteliti melalui hipotesis-hipotesis yang diajukan. Secara lengkap outline pembahasan pada bab ini meliputi : pendahuluan, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan, disajikan dalam gambar berikut :

**Gambar 4-1
Outline Pembahasan Bab IV**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini, 2003

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Model (SEM)* pada Software

AMOS 4.0, yang meliputi 7 (tujuh) langkah, guna mengkaji kriteria *goodness of fit*. Hasil analisis yang didapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan pada Bab II dan Bab III sebelumnya.

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Jepara adalah salah satu dari 35 kabupaten yang ada di propinsi Jawa Tengah, dengan luas area 1.000,13 Km² yang terbagi dalam 12 kecamatan. Disebelah barat dan utara berbatasan dengan laut jawa, di bagian timur dan selatan berbatasan dengan kabupaten Kudus dan kabupaten Demak. Karena lokasinya yang berbatasan dengan pantai tersebut, memungkinkan masyarakat mengembangkan usaha dalam bidang perairan seperti sebagai nelayan dan budidaya udang di tambak.

Selain usaha dalam bidang perairan, potensi lain yang menjadi andalan penghasilan masyarakat Jepara adalah industri mebel. Industri mebel terus berkembang seiring dengan semakin meluasnya pasar produk mebel, baik lokal maupun ekspor ke mancanegara. Perkembangan industri mebel dari daerah kabupaten Jepara tidak hanya terpusat di kota Jepara saja, tetapi menyebar hampir keseluruhan wilayah kabupaten Jepara.

Pertumbuhan jumlah pengusaha ini, membuat persaingan akan menjadi lebih kompleks. Karena pada saat yang sama, para pengusaha ini juga dituntut untuk mengantisipasi persaingan secara global. Pada kondisi ini tentunya akan memaksa para pengusaha untuk dapat melakukan identifikasi terhadap para pesaingnya.

Kegiatan ini sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan, karena berkaitan dengan strategi pemasaran yang akan mempengaruhi kinerja pemasarannya, yang pada akhirnya diharapkan dapat membentuk suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan.

4.3. Data Diskriptif

Responden pada penelitian ini adalah para manajer perusahaan mebel skala sedang. Jumlah perusahaan mebel berskala sedang yang tercatat menurut data Deperindag Kabupaten Jepara Tahun 2002 adalah sebanyak 168 perusahaan. Dengan tingkat kesalahan pengambilan sample 5%, maka jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini 120 perusahaan.

4.4 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Dalam sebuah penelitian manajemen, pada umumnya variabel-variabel penelitian dirumuskan sebagai sebuah variabel laten (atau faktor atau konstruk) yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, namun dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati. Biasanya indikator-indikator atau dimensi tersebut diamati dengan menggunakan kuisisioner atau angket yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang suatu hal.

4.4.1 Uji Reliabilitas Kuisisioner

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sebagai contoh : variabel atau konstruk motivasi seseorang. Jawaban responden atas pertanyaan tersebut dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak karena masing-masing pertanyaan itu akan mengukur hal yang sama yaitu motivasi (Ghozali, 2001 : 132).

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 4-1
Uji Reliabilitas Variabel Identifikasi Pesaing

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Variabel Identifikasi Pesaing				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1A	27.0417	107.1831	.8710	.9630
X1B	27.0000	106.2689	.8707	.9631
X2A	27.1417	103.7865	.9306	.9568
X2B	27.1667	105.1989	.9251	.9574
X2C	27.2000	104.1445	.9248	.9574
X3	27.1583	108.9411	.8380	.9664
Reliability Coefficients				
N of Cases = 120.0			N of Items = 6	
Alpha = .9671				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9671 , angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel identifikasi pesaing tinggi.

Tabel 4-2
Uji Reliabilitas Variabel Strategi Pemasaran

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Variabel Strategi Pemasaran				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4	11.0500	14.7874	.7848	.7932
X5	11.2250	15.4363	.7785	.8008
X6	11.2083	15.2924	.7062	.8663
Reliability Coefficients				
N of Cases = 120.0			N of Items = 3	
Alpha = .8726				

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.8726, angka ini jauh di atas 0.60, sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel strategi pemasaran tinggi.

Tabel 4-3
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pemasaran

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Kinerja Pemasaran				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X7	17.1667	43.3669	.7578	.8935
X8	17.0333	39.5787	.8748	.8518
X9	16.9417	40.3915	.8688	.8549
X10	17.1083	41.9461	.6858	.9224
Reliability Coefficients				
N of Cases = 120.0			N of Items = 4	
Alpha = .9083				

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9083, angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kinerja pemasaran tinggi.

Tabel 4-4
Uji Reliabilitas Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	16.4750	38.4868	.8298	.9205
X12	16.4250	38.0447	.8507	.9139
X13	16.5167	37.3611	.8389	.9176
X14	16.3083	36.0470	.8677	.9083
Reliability Coefficients				
N of Cases = 120.0		N of Items = 4		
Alpha = .9350				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9350, angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel keunggulan bersaing berkelanjutan tinggi.

4.4.2 Uji Validitas Kuisisioner

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Misalkan kita ingin mengukur motivasi seorang karyawan dan karyawan tersebut diberi 8 pertanyaan, maka pertanyaan tersebut harus dapat secara tepat

mengungkapkan tingkat motivasi. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuisioner yang telah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali, 2001 : 135).

Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan dalam table-tabel berikut ini:

Tabel 4-5
Uji Validitas Variabel Identifikasi Pesaing

		X1A	X1B	X2A	X2B	X2C	X3
X1A	Pearson Correlation	1.000	.948**	.787**	.782**	.778**	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
X1B	Pearson Correlation	.948**	1.000	.788**	.786**	.782**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
X2A	Pearson Correlation	.787**	.788**	1.000	.954**	.965**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
X2B	Pearson Correlation	.782**	.786**	.954**	1.000	.949**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
X2C	Pearson Correlation	.778**	.782**	.965**	.949**	1.000	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120
X3	Pearson Correlation	.768**	.762**	.803**	.802**	.799**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan untuk x1-x3 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 4-6
Uji Validitas Variabel Strategi Pemasaran

		X4	X5	X6
X4	Pearson Correlation	1.000	.765**	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	120	120	120
X5	Pearson Correlation	.765**	1.000	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	120	120	120
X6	Pearson Correlation	.668**	.659**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan untuk x4-x6 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 4-7
Uji Validitas Variabel Kinerja Pemasaran

		X7	X8	X9	X10
X7	Pearson Correlation	1.000	.769**	.738**	.570**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
X8	Pearson Correlation	.769**	1.000	.887**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120
X9	Pearson Correlation	.738**	.887**	1.000	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
X10	Pearson Correlation	.570**	.664**	.679**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan untuk x7-x10 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 4-8
Uji Validitas Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

		X11	X12	X13	X14
X11	Pearson Correlation	1.000	.780**	.749**	.783**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
X12	Pearson Correlation	.780**	1.000	.775**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120
X13	Pearson Correlation	.749**	.775**	1.000	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
X14	Pearson Correlation	.783**	.803**	.807**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan untuk x11 – x14 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

4.5. Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data

Proses pengumpulan sampel data diambil secara purposive random sampling. Sebanyak 120 responden representatif dari sejumlah 168 populasi di wilayah obyek penelitian. Data diambil melalui wawancara, hal ini untuk

menghindari penyimpangan serta bias dari maksud yang ingin dicapai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Modeling* (SEM) seperti yang telah diuraikan pada Bab III, dimana *Structural Equation Modeling* ini terdiri dari 7 tahap, yaitu sebagai berikut:

4.5.1. Pengembangan Model yang Berdasarkan Teori.

Dalam penelitian ini, model teoritis telah digambarkan pada gambar 2.1 di Bab II tesis ini. Dimana indikator yang digunakan dalam model penelitian tersebut berjumlah 14 indikator guna menguji adanya hubungan antara variabel identifikasi pesaing, strategi pemasaran, kinerja pemasaran, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4.5.2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*).

Untuk pengujian model penelitian ini, diagram alur telah digambarkan pada Bab III, yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.2 dalam Bab II.

4.5.3. Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan

Pada tahap ini, model yang telah digambarkan dalam diagram alur, dinyatakan dalam 2 kategori dasar persamaan (Tabel 3.2 Model Pengukuran dan Persamaan Struktural) yaitu:

4.5.3.1. Persamaan-Persamaan Pengukuran

Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk eksogen identifikasi pesaing adalah:

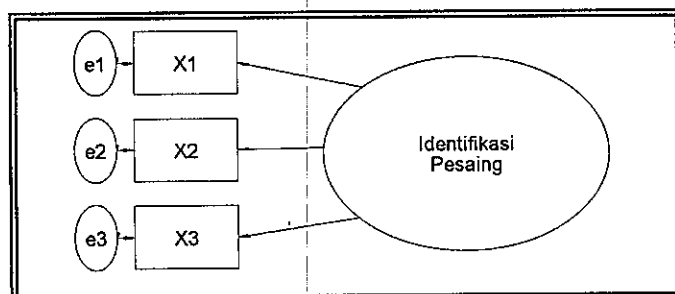
$$X1 = \lambda_1 \text{ Identifikasi pesaing} + e1$$

$$X2 = \lambda_2 \text{ Identifikasi pesaing} + e2$$

$$X3 = \lambda_3 \text{ Identifikasi pesaing} + e3$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut:

Gambar 4-2
Model Pengukuran Identifikasi Pesaing



Selanjutnya spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen strategi pemasaran dijelaskan sebagai berikut:

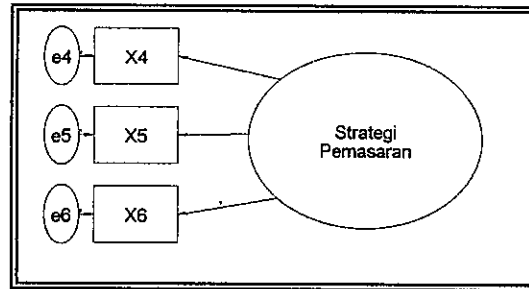
$$X4 = \lambda_4 \text{ Strategi Pemasaran} + e4$$

$$X5 = \lambda_5 \text{ Strategi Pemasaran} + e5$$

$$X6 = \lambda_6 \text{ strategi Pemasaran} + e6$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut:

Gambar 4-3
Model Pengukuran Strategi Pemasaran



Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen kinerja pemasaran dijelaskan sebagai berikut:

$$X7 = \lambda7 \text{ Kinerja Pemasaran} + e7$$

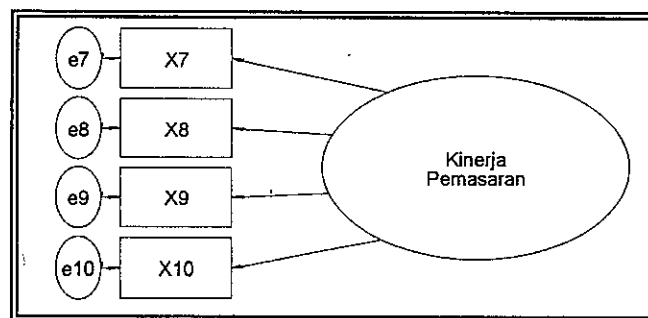
$$X8 = \lambda8 \text{ Kinerja Pemasaran} + e8$$

$$X9 = \lambda9 \text{ Kinerja Pemasaran} + e9$$

$$X10 = \lambda10 \text{ Kinerja Pemasaran} + e10$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut:

Gambar 4-4
Model pengukuran Kinerja Pemasaran



Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen keunggulan bersaing berkelanjutan dijelaskan sebagai berikut:

$$X_{11} = \lambda_{11} \text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e_{11}$$

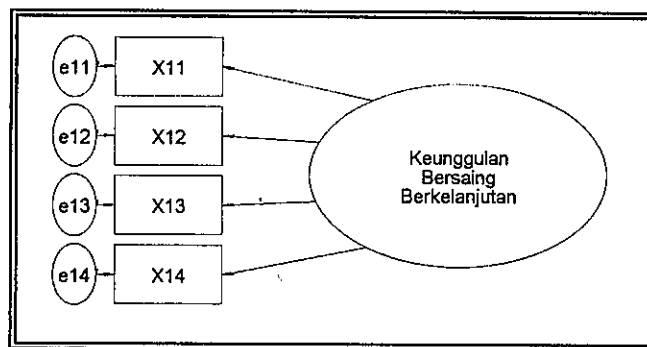
$$X_{12} = \lambda_{12} \text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e_{12}$$

$$X_{13} = \lambda_{13} \text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e_{13}$$

$$X_{14} = \lambda_{14} \text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e_{14}$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut:

Gambar 4-5
Model pengukuran Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



4.5.3.2. Persamaan-persamaan struktural

Persamaan struktural yang diajukan untuk model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Strategi Pemasaran} = \beta_1 \text{Identifikasi Pesaing} + \delta_1$$

$$\text{Kinerja Pemasaran} = \beta_1 \text{Strategi Pemasaran} + \delta_2$$

$$\text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} = \beta_1 \text{ Strategi Pemasaran} + \text{Kinerja Pemasaran} + \delta_3$$

4.5.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.

Dalam penelitian ini, input data yang digunakan adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden dari manajer perusahaan mebel di kabupaten Jepara. Data tersebut disajikan dalam tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4-9
Kovarians Sampel

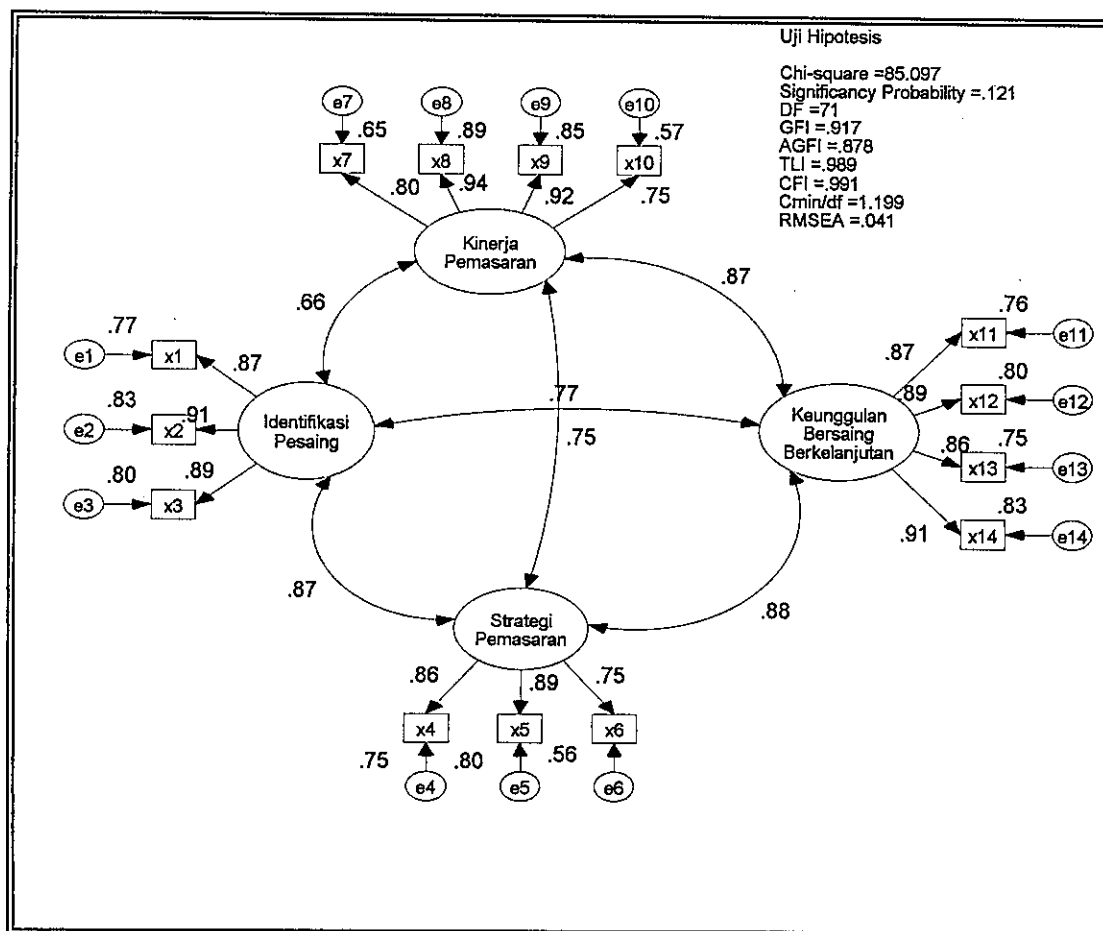
	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X14	5.223													
X13	4.098	4.938												
X12	3.932	3.686	4.583											
X11	3.832	3.564	3.574	4.579										
X10	4.515	4.074	4.098	4.272	6.513									
X9	3.715	3.317	3.434	3.333	3.99	5.305								
X8	4.02	3.578	3.587	3.539	3.998	4.821	5.57							
X7	3.367	2.897	3.035	3.056	3.301	3.853	4.115	5.143						
X4	3.377	2.996	2.991	3.042	3.265	2.749	2.996	2.38	4.463					
X5	3.307	3.089	3.184	3.068	3.352	2.782	3.03	2.59	3.284	4.133				
X6	2.938	2.674	2.734	2.536	3.041	2.594	2.701	2.122	3.064	2.908	4.716			
X1	2.958	2.717	2.836	2.991	3.095	2.487	2.798	2.25	2.981	3.073	2.506	4.747		
X2	2.988	2.807	2.967	2.939	3.378	2.644	2.919	2.325	3.193	3.147	2.779	3.838	4.776	
X3	3.02	2.758	3.015	2.926	3.354	2.532	2.834	2.218	3.16	3.035	2.862	3.642	3.835	4.653

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Sedangkan teknik estimasi yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* dengan program AMOS 4.1. Estimasi dilakukan secara bertahap:

- 1) Teknik analisis faktor konfirmatori yang ditujukan untuk mengestimasi model pengukuran untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk, disajikan seperti dibawah ini:

Gambar 4.6
Analisis Faktor Konfirmatori
Model Pengukuran Konstruk-Konstruk
Standardized Estimation



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003.

Keterangan :

X1 = Pesaing absolut yang selalu diamati (berkelanjutan)	X9 = Kinerja keuangan (persentasi keuntungan)
X2 = Besar perusahaan target (pesaing)	X8 = Pertumbuhan pelanggan
X3 = Atribut perusahaan	X10 = Porsi pasar
X4 = Biaya menyeluruh yang lebih efisien	X11 = Sumber daya yang bernilai
X5 = Inovasi produk yang lebih inovatif	X12 = Sumber daya yang berbeda dari yang lain
X6 = Segmen pasar yang focus	X13 = Sumber daya yang tidak mudah ditiru
X7 = Pertumbuhan penjualan	X14 = Sumber daya yang tidak mudah digantikan.

Dalam analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk ini, terdapat 2 uji dasar, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor, seperti dijelaskan dibawah ini:

a. Uji Kesesuaian Model.

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan indeks kelayakan model, seperti telah disajikan dalam Tabel 3.3 Indikator Justifikasi Statistik (*Goodness-of-fit-indices*) dalam AMOS. Dari hasil yang didapat, analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten, menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, meskipun keterbatasan yakni AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal (= 0.878) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90. Hasil perhitungan disajikan sebagaiberikut:

Tabel 4-10
Goodness Of Fit Indices
Model Pengukuran Konstruk

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL ANALISIS	KETERANGAN
X ² Chi Square	≤ 104.215*	85.097	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.121	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.041	Baik
GFI	≥ 0.90	0.917	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.878	Marjinal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.199	Baik
TLI	≥ 0.95	0.989	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003.

Keterangan : * nilai chi-square table dengan df 71, pada tingkat signifikansi 5%

Walaupun AGFI hanya menunjukkan nilai yang marjinal, namun korelasi antar variabel memberikan hasil yang bagus, hal ini terlihat dari nilai-nilai yang dihasilkan, seperti berikut ini:

- Identifikasi Pesaing <=> Strategi Pemasaran = 0.87
- Identifikasi Pesaing <=> Kinerja Pemasaran = 0.66
- Identifikasi Pesaing <=> Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = 0.77
- Strategi Pemasaran <=> Kinerja Pemasaran = 0.75
- Strategi Pemasaran <=> Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = 0.88
- Kinerja Pemasaran <=> Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = 0.87

Dari hasil tersebut menunjukkan, bahwa masing-masing faktor dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas.

UPT-PUSTAK-UNDIP

b. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Dua tahapan berikut dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel-variabel yang ada dapat bersama-sama menjelaskan sebuah variabel laten:

b.1. Uji nilai lambda atau *factor loading*

Nilai lambda untuk indicator-indikator pada empat variabel penelitian, semuanya memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan, yaitu ≥ 40 , sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-empat variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas. Nilai untuk masing-masing indicator disajikan dalam Tabel 4-11 di bawah ini:

Tabel 4-11
Standardized Regression Weight Identifikasi Pesaing, Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

		Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
x3	<-- Identifikasi_Pesaing	0.892	1.000			
x2	<-- Identifikasi_Pesaing	0.914	1.037	0.070	14.876	0.000
x1	<-- Identifikasi_Pesaing	0.875	0.990	0.073	13.592	0.000
x6	<-- Strategi_Pemasaran	0.745	1.000			
x5	<-- Strategi_Pemasaran	0.893	1.121	0.112	10.046	0.000
x4	<-- Strategi_Pemasaran	0.864	1.127	0.115	9.768	0.000
x7	<-- Kinerja_Pemasaran	0.804	1.000			
x8	<-- Kinerja_Pemasaran	0.943	1.220	0.095	12.816	0.000
x9	<-- Kinerja_Pemasaran	0.924	1.167	0.094	12.384	0.000
x10	<-- Kinerja_Pemasaran	0.752	1.053	0.115	9.140	0.000
x11	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.872	1.000			
x12	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.892	1.023	0.073	13.916	0.000
x13	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.865	1.029	0.079	13.022	0.000
x14	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.910	1.114	0.077	14.443	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

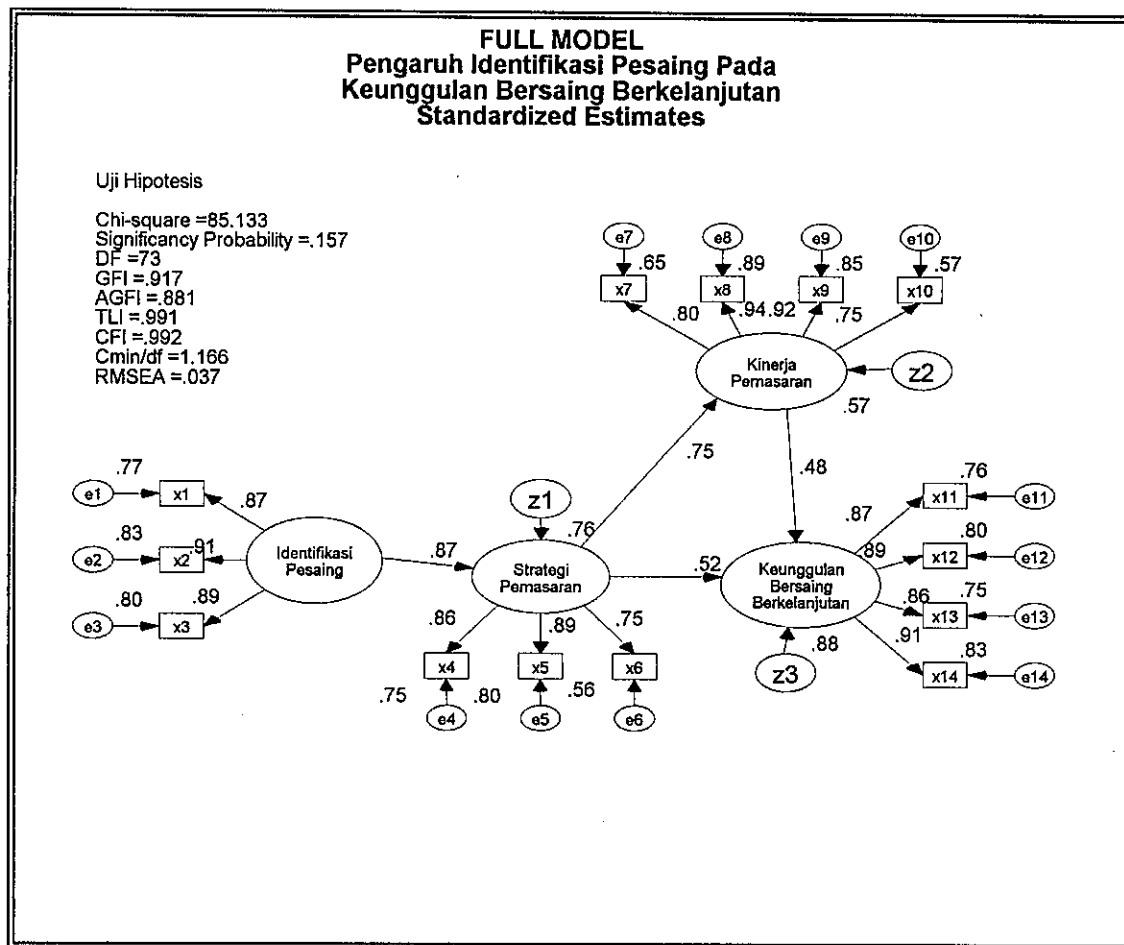
b.2. Uji bobot faktor (*regression weight*)

Dari hasil analisis yang dicantumkan dalam table 4.11 di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi telah memiliki *loading faktor* (Koefisien lamda λ) atau *regression weight* atau *standarddized estimate* yang signifikan, mencapai ≥ 0.40 , dan nilai *Critical Ratio* atau C.R ≥ 2.0 sehingga semua indikator sudah dapat diterima.

2) Teknik *Full Structural Equation Model*

Setelah model pengukuran dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk-konstruk yang ada, selanjutnya dilakukan analisis terhadap *full structural equation model*. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil pengolahan AMOS disajikan sebagai berikut:

Gambar 4-7
SEM Identifikasi Pesaing



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

Keterangan :

- | | |
|--|--|
| X1 = Pesaing absolut yang selalu diamati (berkelanjutan) | X9 = Kinerja keuangan (persentase keuntungan) |
| X2 = Besar perusahaan target (pesaing) | X8 = Pertumbuhan pelanggan |
| X3 = Atribut perusahaan | X10 = Porsi pasar |
| X4 = Biaya menyeluruh yang lebih efisien | X11 = Sumber daya yang bernilai |
| X5 = Inovasi produk yang lebih inovatif | X12 = Sumber daya yang berbeda dari yang lain |
| X6 = Segmen pasar yang focus | X13 = Sumber daya yang tidak mudah ditiru |
| X7 = Pertumbuhan penjualan | X14 = Sumber daya yang tidak mudah digantikan. |

Pengujian terhadap Structural equation model dilakukan dengan 2 macam uji, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi, diuraikan sebagai berikut :

a. Uji kesesuaian model.

Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Uji ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan indeks kelayakan model, seperti telah disajikan dalam table 3.3 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS. Hipotesis kesesuaian yang diajukan adalah:

Hipotesis nol : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hipotesis alternatif : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil uji kesesuaian model untuk untuk SEM disajikan sebagaiberikut:

Tabel 4-12
Goodness Of Fit Indices
Full Model SEM

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL ANALISIS	KETERANGAN
X ² Chi Square	≤ 104.215*	85.133	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.157	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.037	Baik
GFI	≥ 0.90	0.917	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.881	Marjinal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.166	Baik
TLI	≥ 0.95	0.991	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003.

Keterangan : * nilai chi-square table dengan df 73, pada tingkat signifikansi 5%

Dari hasil olah data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah $\chi^2 = 85.133$, dengan probabilitas sebesar 0.157. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, oleh karena itu hipotesis nol dapat diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia, ditunjukkan oleh tingkat signifikansi terhadap chi-square dalam model ini yaitu sebesar 0.157. Selain indeks AGFI (=0.881) yang tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu ≥ 0.90 , indeks-indeks kelayakan model yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model dapat diterima.

b. Uji kausalitas : koefisien regresi.

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian, dilakukan uji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t dalam model regresi. Hasil disajikan sebagai berikut:

Tabel 4-13
Estimasi Parameter
Model Persamaan Struktural

		Stand.Est	Est.	S.E.	C.R.	P
Strategi_Pemasaran	<-- Identifikasi_Pesaing	0.873	0.735	0.083	8.816	0.000
Kinerja_Pemasaran	<-- Strategi_Pemasaran	0.754	0.849	0.119	7.105	0.000
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	<-- Strategi_Pemasaran	0.524	0.604	0.107	5.632	0.000
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	<-- Kinerja_Pemasaran	0.476	0.487	0.089	5.499	0.000
x3	<-- Identifikasi_Pesaing	0.893	1.000			
x2	<-- Identifikasi_Pesaing	0.914	1.037	0.070	14.878	0.000
x1	<-- Identifikasi_Pesaing	0.875	0.990	0.073	13.596	0.000
x6	<-- Strategi_Pemasaran	0.746	1.000			
x5	<-- Strategi_Pemasaran	0.893	1.121	0.111	10.052	0.000
x4	<-- Strategi_Pemasaran	0.864	1.127	0.115	9.777	0.000
x7	<-- Kinerja_Pemasaran	0.804	1.000			
x8	<-- Kinerja_Pemasaran	0.943	1.220	0.095	12.817	0.000
x9	<-- Kinerja_Pemasaran	0.924	1.167	0.094	12.386	0.000
x10	<-- Kinerja_Pemasaran	0.752	1.052	0.115	9.140	0.000
x11	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.873	1.000			
x12	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.892	1.023	0.073	13.926	0.000
x13	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.865	1.029	0.079	13.028	0.000
x14	<-- Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.909	1.113	0.077	14.452	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003.

Dari tabel 4-13, melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian dapat diterima

4.5.5. Menganalisis apakah Model Dapat di Identifikasi.

Pada prinsipnya problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka aneh, seperti varians yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ($> 0,9$)
- Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan

Dari hasil pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran Standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.5.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.

4.5.6.1. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *Univariate* dan *Multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang terlihat pada tabel 4.14. dengan menggunakan kriteria Critical Ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikan 0,05 (5%) dapat dilihat bahwa tidak ada data yang menyimpang. Maka data yang digunakan memiliki sebaran normal.

Tabel 4.14
Normalitas Data

	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	1.000	10.000	-0.274	-1.224	-0.445	-0.995
X13	1.000	10.000	-0.275	-1.231	-0.410	-0.917
X12	1.000	10.000	0.023	0.103	-0.472	-1.055
X11	1.000	10.000	-0.082	-0.365	-0.732	-1.636
X10	1.000	10.000	-0.028	-0.124	-0.760	-1.698
X9	1.000	10.000	-0.126	-0.562	-0.591	-1.322
X8	1.000	10.000	-0.261	-1.166	-0.496	-1.109
X7	1.000	10.000	-0.306	-1.367	-0.403	-0.902
X4	1.000	10.000	-0.122	-0.546	-0.270	-0.604
X5	1.000	10.000	-0.241	-1.079	-0.137	-0.307
X6	1.000	10.000	-0.114	-0.508	-0.340	-0.760
X1	1.000	10.000	-0.232	-1.037	-0.498	-1.115
X2	1.000	10.000	-0.205	-0.918	-0.382	-0.854
X3	1.000	9.000	-0.207	-0.924	-0.508	-1.136
Multivariate					162.303	42.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2002

4.5.6.2. Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, dkk. 1995).

4.5.6.2.1 *Univariate Outliers*

Univariate Outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversikan nilai data

penelitian kedalam standard score atau Z-score yang memiliki nilai rata-rata nol dan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, dkk. 1995) dalam Ferdinand, 2002, p. 98-99 . Pengujian univariate outliers data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu descriptives statistic – summarise. Observasi atau data yang mempunyai Z-score $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers menunjukkan terdapat beberapa univariate outliers, seperti pada tabel 4.15 di bawah ini, hanya saja ini tidak mengurangi keabsahan hasil penelitian.

Tabel 4.15
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-2.06619	2.04714	5.55E-16	1.0000000
Zscore(X2)	120	-1.99224	2.10868	1.94E-16	1.0000000
Zscore(X3)	120	-2.02357	1.66964	6.59E-16	1.0000000
Zscore(X4)	120	-2.21148	2.03079	5.09E-16	1.0000000
Zscore(X5)	120	-2.21241	2.19608	-4.3E-16	1.0000000
Zscore(X6)	120	-2.07890	2.04833	7.16E-17	1.0000000
Zscore(X7)	120	-2.01258	1.93940	5.34E-16	1.0000000
Zscore(X8)	120	-1.99022	1.80737	-4.5E-16	1.0000000
Zscore(X9)	120	-2.07892	1.81230	-1.0E-16	1.0000000
Zscore(X10)	120	-1.81116	1.70061	3.62E-16	1.0000000
Zscore(X11)	120	-2.06316	2.12521	2.77E-16	1.0000000
Zscore(X12)	120	-2.08548	2.10099	-4.6E-16	1.0000000
Zscore(X13)	120	-1.96800	2.06509	4.23E-16	1.0000000
Zscore(X14)	120	-2.00432	1.91717	5.20E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil yang disajikan tersebut terlihat bahwa semua nilai yang telah distandarisasi dalam bentuk *z-score* mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1, dan dapat dikatakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers*, karena tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* di atas angka ± 3 .

4.5.6.2.2. *Multivariate Outliers*

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi data-data itu bisa menjadi *outliers* jika sudah dikombinasikan. Uji *Mahalanobis Distance* tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, dkk. 1995, dalam Ferdinand, 2002, p. 102 - 103). Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 14 (jumlah indikator variabel bebas pada penelitian ini) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $X^2(14; 0,001) = 36.123$ (berdasarkan tabel distribusi X^2).

Tabel 4-16
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
11	59.978	0.000	0.000
39	58.265	0.000	0.000
53	56.862	0.000	0.000
34	54.381	0.000	0.000
28	48.174	0.000	0.000
96	42.808	0.000	0.000
115	41.848	0.000	0.000
95	39.774	0.000	0.000
103	38.010	0.001	0.000
94	37.780	0.001	0.000
76	37.704	0.001	0.000
9	37.422	0.001	0.000
38	36.435	0.001	0.000
112	36.233	0.001	0.000
106	35.757	0.001	0.000
102	34.974	0.001	0.000
79	34.573	0.002	0.000
86	5.091	0.985	1.000
16	5.081	0.985	1.000
99	5.006	0.986	1.000
41	4.758	0.989	1.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Pada tabel 4.16 "*Mahalanobis Distance*" data yang paling rendah adalah 4.758 dan yang paling tinggi adalah 59.978. Pada perhitungan Chi-square diatas diketahui dari tabel (36.123), jadi terdapat data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar yaitu *multivariate outliers* (ada 14 data responden) . Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis (lihat tabel), karena data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan

khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis (Ferdinand, 2002, hal. 102-107).

4.5.6.2.3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk mengetahui multikolinearitas dan singularitas pada kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol, mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan. Besarnya determinan matrik (*determinant of sample covariant matrix*) pada penelitian ini sebesar $3.2055e+003$. Angka ini sangat jauh dari nol, sehingga tidak ada multikolinearitas atau singularitas, oleh sebab itu data ini layak digunakan. Disamping itu dalam AMOS akan berlaku warning (peringatan) jika terjadi kedua hal tersebut (Ferdinand, 2002, p. 108- 109).

4.6. Evaluasi atas *criteria Goodness-of-fit*

Evaluasi terhadap kriteri goodness-of-fit telah disajikan pada Tabel 4-12. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa hasil model memiliki kriteria dengan nilai yang baik, kecuali AGFI yang mempunyai kriteria marjinal, namun demikian model ini dapat diterima dengan baik, dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.6.1. Analisis atas *Direct Effect*, *Indirect Effect*, dan *Total Effect*

Peneliti dapat menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan.

Tabel 4-17
Standardized Direct Effect-Estimates

Standardized Direct Effects - Estimates				
	I_P	S_P	K_P	K_B_B
Strategi_	0.873	0.000	0.000	0.000
Kinerja_P	0.000	0.754	0.000	0.000
Keunggula	0.000	0.524	0.476	0.000
x14	0.000	0.000	0.000	0.909
x13	0.000	0.000	0.000	0.865
x12	0.000	0.000	0.000	0.892
x11	0.000	0.000	0.000	0.873
x10	0.000	0.000	0.752	0.000
x9	0.000	0.000	0.924	0.000
x8	0.000	0.000	0.943	0.000
x7	0.000	0.000	0.804	0.000
x4	0.000	0.864	0.000	0.000
x5	0.000	0.893	0.000	0.000
x6	0.000	0.746	0.000	0.000
x1	0.875	0.000	0.000	0.000
x2	0.914	0.000	0.000	0.000
x3	0.893	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari I_P (identifikasi pesaing) terhadap Strategi pemasaran sebesar 0.873; efek langsung dari S_P (strategi pemasaran) terhadap kinerja pemasaran sebesar 0.754; efek langsung dari S_P

(strategi pemasaran) terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.524. Efek langsung dari variabel lainnya adalah loading faktor atau nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4-18
Standardized Indirect Effect-Estimates

Standardized Indirect Effects - Estimates				
	I_P	S_P	K_P	K_B_B
Strategi_	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_P	0.658	0.000	0.000	0.000
Keunggula	0.771	0.358	0.000	0.000
x14	0.701	0.803	0.432	0.000
x13	0.666	0.763	0.411	0.000
x12	0.687	0.787	0.424	0.000
x11	0.673	0.770	0.415	0.000
x10	0.495	0.567	0.000	0.000
x9	0.608	0.696	0.000	0.000
x8	0.621	0.711	0.000	0.000
x7	0.529	0.606	0.000	0.000
x4	0.754	0.000	0.000	0.000
x5	0.780	0.000	0.000	0.000
x6	0.651	0.000	0.000	0.000
x1	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan Efek Tidak Langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Misal : efek tidak langsung dari identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran sebesar 0.658. Demikian juga efek tidak langsung dari strategi pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.358.

Tabel 4-19
Standardized Total Effect-Estimates

	I_P	S_P	K_P	K_B_B
Strategi_	0.873	0.000	0.000	0.000
Kinerja_P	0.658	0.754	0.000	0.000
Keunggula	0.771	0.883	0.476	0.000
x14	0.701	0.803	0.432	0.909
x13	0.666	0.763	0.411	0.865
x12	0.687	0.787	0.424	0.892
x11	0.673	0.770	0.415	0.873
x10	0.495	0.567	0.752	0.000
x9	0.608	0.696	0.924	0.000
x8	0.621	0.711	0.943	0.000
x7	0.529	0.606	0.804	0.000
x4	0.754	0.864	0.000	0.000
x5	0.780	0.893	0.000	0.000
x6	0.651	0.746	0.000	0.000
x1	0.875	0.000	0.000	0.000
x2	0.914	0.000	0.000	0.000
x3	0.893	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel di atas menunjukkan Efek Total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Misal : efek total dari identifikasi pesaing terhadap strategi pemasaran adalah sebesar 0.873, yaitu sama dengan efek langsungnya karena memang tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan identifikasi pesaing ini, begitu juga dengan kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan yang memiliki total efek 0.476. Selanjutnya total efek untuk identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran adalah sebesar 0.658; sedangkan total efek dari identifikasi pesaing terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebesar 0.771. .

4.6.2. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Setelah kesesuaian model diuji (model fit), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Penggunaan ukuran-ukuran reliabilitas seperti α -Cronbach, tidak mengukur unidimensionalitas, melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas itu sudah ada waktu α -Cronbach dihitung. Karena itu peneliti perlu melakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk-konstruk multi indikator, sebelum menilai reliabilitasnya.

Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran (measurement model) adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extract* dari masing-masing konstruk.

4.6.2.1. Uji *Reliability*

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk / faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka ini bukanlah ukuran

yang “mati” (Ferdinand,2002,p:63). *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut ini :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_i} \quad (4)$$

Keterangan :

- Std. Loading diperoleh langsung dari Standardized loading untuk tiap-tiap indikator (dari perhitungan komputer – AMOS).
- ε_i adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.
= 1 – reliabilitas indikator

4.6.2.2. Uji *Variance Extract*

Variance Extracted menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sekikit 0.50 (Ferdinand,2002, p.63). *Variance Extracted* diperoleh nelalui rumus berikut ini :

$$\text{Variance-Reliability} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_i} \quad (5)$$

Keterangan :

- Std. Loading diperoleh langsung dari Standardized loading untuk tiap-tiap indikator (dari perhitungan komputer – AMOS).
- ϵ_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator.
= 1 – reliabilitas indikator.

Hasil dari perhitungan Construct-reliability dan Variance-extracted disajikan dalam table berikut ini :

Tabel 4-20
Reliabilitas Konstruk

Faktor	Identifikasi Pesaing		Strategi Pemasaran		Kinerja Pemasaran		K. B Berkelanjutan	
	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error
X1	0.87	0.24						
X2	0.91	0.17						
X3	0.89	0.21						
X4			0.86	0.26				
X5			0.89	0.21				
X6			0.75	0.44				
X7					0.80	0.36		
X8					0.94	0.12		
X9					0.92	0.15		
X10					0.75	0.44		
X11							0.87	0.24
X12							0.89	0.21
X13							0.86	0.26
X14							0.91	0.17
Sum of std. Loading	2.67		2.50		3.41		3.53	
Sum of std. measu. Error		0.62		0.91		1.07		0.88
Sum of sqd. Std. Loadings	2.38		2.09		2.93		3.12	
Construct reliability	0.92		0.87		0.92		0.93	
Variance extracted	0.79		0.70		0.73		0.78	

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil tersebut terlihat bahwa analisis atas data yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan sebagai reliable, dimana memenuhi criteria nilai batas yang dapat diterima untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas, yaitu 0.70 untuk *construct-reliability* dan 0.50 untuk *variance-extracted*

4.7. Interpretasi Terhadap Residual

Untuk memberikan interpretasi apakah model yang berbasis teori yang sedang diuji ini dapat diterima atau memerlukan pengembangan lebih lanjut, peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model ini yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Pengamatan dilakukan pada *Standardised Residual Matrix* untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2.58. *Standardised Residual Matrix* yang dihasilkan oleh data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4-21
Standardized Residual Covarians

	X14	x13	x12	x11	x10	x9	x8	x7	X4	x5	x6	x1	x2	x3
x14	0.000													
x13	0.177	0.000												
x12	-0.730	0.031	0.000											
x11	-0.086	-0.044	0.016	0.000										
x10	1.673	1.443	1.563	1.996	0.000									
x9	-0.227	-0.425	-0.185	-0.229	-0.145	0.000								
x8	-0.010	-0.245	-0.195	-0.136	-0.403	0.131	0.000							
x7	0.117	-0.286	0.005	0.173	-0.324	-0.046	0.093	0.000						
x4	0.053	-0.193	-0.170	0.068	1.132	-0.343	-0.122	-0.262	0.000					
x5	-0.044	0.022	0.255	0.157	1.360	-0.256	-0.029	0.196	-0.058	0.000				
x6	-0.062	-0.142	0.009	-0.272	1.264	-0.008	-0.029	-0.212	0.217	-0.066	0.000			
x1	-0.177	-0.206	0.061	0.500	1.235	-0.350	0.011	-0.077	-0.112	0.104	-0.381	0.000		
x2	-0.387	-0.287	0.058	0.130	1.523	-0.290	-0.009	-0.144	0.021	-0.036	-0.088	0.059	0.000	
x3	-0.121	-0.182	0.365	0.313	1.669	-0.319	0.025	-0.189	0.181	-0.034	0.280	-0.051	-0.016	0.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Interpretasi terhadap residual yang dihasilkan model ini melalui pengamatan terhadap variabel-variabel yang ada, dapat dilihat dalam tabel di atas bahwa tidak terdapat variabel yang memiliki nilai residual lebih besar dari 2.58. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model ini dapat diterima dan oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

4.8. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan Structural Equation Model, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti ditunjukkan pada Gambar 4-13 Model Persamaan Struktural. Hasil uji model telah memenuhi criteria goodness-of-fit, masing-masing : chi-square = 85.133 ;probabilitas = 0.157 ;GFI = 0.917 ; AGFI = 0.881 ; CFI = 0.992 ; TLI = 0.991; RMSEA = 0.037; dan CMIN/DF = 1.166, seperti disajikan dalam Tabel 4. Uji Kesesuaian Model Persamaan Struktural. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis tersebut, dilakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan.

4.8.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 :

Identifikasi pesaing berpengaruh positif pada strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan.

Faktor Identifikasi pesaing dibentuk oleh indikator-indikator sejumlah kecil pesaing yang selalu diamati (sebagai pesaing potensial), besar perusahaan pesaing (target) dan atribut perusahaan.

Parameter estimasi antara identifikasi pesaing dan strategi pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 8.816$ ($c.r. \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Selain itu ditunjukkan pula dari nilai P yaitu sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 1 terbukti

4.8.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 :

Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka semakin meningkatkan derajat kinerja pemasaran.

Faktor Strategi pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator biaya menyeluruh yang lebih efisien, Inovasi produk yang lebih berkualitas, dan segmen pasar yang fokus

Parameter estimasi antara strategi pemasaran dan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 7.105$ ($c.r. \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Selain itu ditunjukkan pula dari nilai P yaitu sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 2 terbukti

4.8.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 :

Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Faktor Strategi pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator biaya menyeluruh yang lebih efisien, inovasi produk yang lebih berkualitas, dan segmen pasar yang fokus

Parameter estimasi antara strategi pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $t_{hitung} = 5.632$ ($t_{hitung} \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Selain itu ditunjukkan pula dari nilai P yaitu sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 3 terbukti

4.8.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 :

Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran dicapai, maka akan semakin besar peluang untuk mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Faktor Kinerja pemasaran dibentuk oleh indikator-indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, kinerja keuangan (persentasi keuntungan) dan porsi pasar.

Parameter estimasi antara Kinerja pemasaran dan Keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 5.499$ ($c.r. \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Selain itu ditunjukkan pula dari nilai P yaitu sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 4 terbukti.

4.9. Kesimpulan bab IV.

Dalam bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness-of-fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pada bagian selanjutnya akan diuraikan mengenai kesimpulan, dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut.

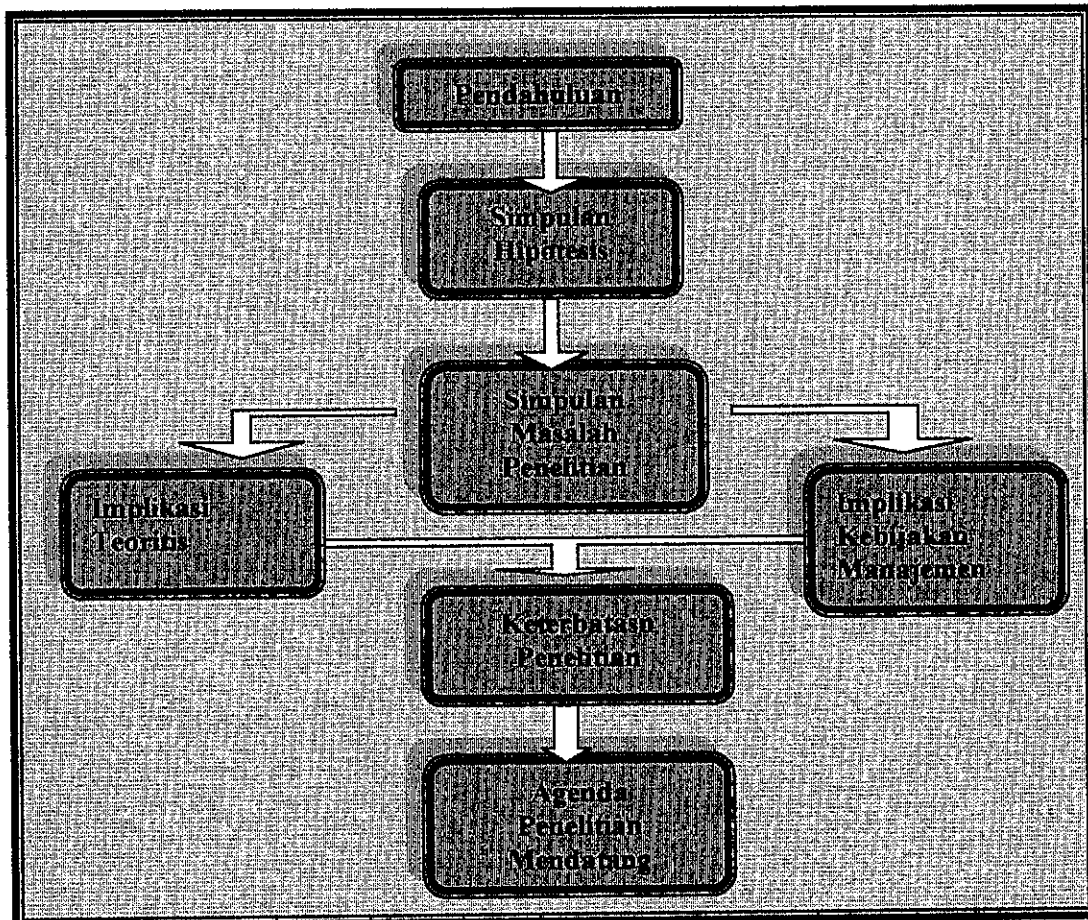
BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan simpulan hipotesis dan simpulan masalah penelitian, disertai dengan implikasi teoritis dan kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang, seperti digambarkan dalam bagan di bawah ini:

Gambar 5-1
Outline Pembahasan Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2003.

Pada bab I telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Lado et al, (1992, p: 81) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan meningkatkan kinerja penjualan. Sementara itu kinerja penjualan dapat dipengaruhi oleh strategi pemasaran dan identifikasi pesaing (Clark & Montgomery, 1998,p:67). Sedangkan penerapan strategi pemasaran bagi perusahaan akan berdampak positif pula terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Naver & Slater, dalam Ferdinand, 1999, p: 111).

Bertitik tolak dari paparan di atas, maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah, bagaimana pengaruh identifikasi pesaing pada strategi pemasaran yang diterapkan manajer perusahaan, terhadap peningkatan kinerja pemasaran, dan bagaimana strategi pemasaran dan kinerja pemasaran berpengaruh pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam pada itu, untuk menguji permasalahan yang diajukan dalam bab I, maka pada bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat dasar teori, yaitu teori mengenai identifikasi pesaing yang berpengaruh pada strategi pemasaran, strategi pemasaran yang berpengaruh pada kinerja pemasaran, strategi pemasaran yang berpengaruh pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan, dan kinerja pemasaran yang berpengaruh pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis-hipotesis di bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian

ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel/responden secara tidak acak, dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999: 131). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang diambil dari populasi para manajer industri mebel di kota Jepara, dengan pertimbangan sebagai berikut: manajer yang telah memiliki pengalaman di atas satu tahun, membawahi karyawan antara 20 – 99 orang, mengolah dan memproduksi dari bahan mentah sampai barang jadi (*ready to use*) jadi bukan pengumpul atau perakit semata, dan aktivitas sehari-hari langsung berhadapan dengan konsumen. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan terbuka dan tertutup. Teknik analisis yang dipergunakan adalah SEM pada software AMOS 4.01.

Dalam Bab IV dipaparkan hasil analisis data. Dalam penelitian ini telah dilakukan analisis terhadap model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori dan diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada, setelah itu dilanjutkan dengan analisis terhadap *full structural equation model*. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Hasil uji kesesuaian model untuk SEM adalah *chi-square* = 85.133, *significance probability* = 0.157, GFI = 0.917, AGFI = 0.881, TLI = 0.991, CFI = 0.992, RMSEA = 0.037, DF = 73 dan CMIN/DF1.066. Semua pengujian indeks memenuhi ketentuan minimum, kecuali AGFI (= 0.881) yang masih belum

memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, yaitu lebih besar dari atau samadengan 0.90, namun demikian model ini masih layak untuk diterima, karena hasil uji yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

Sedangkan untuk uji kausalitas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R., terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak samadengan nol, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian dapat diterima. Dengan kata lain, penggunaan responden para pengusaha mebel, hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini.

5.2. Simpulan Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan 4 hipotesis, yang berkaitan dengan identifikasi pesaing, strategi pemasaran, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis melalui data yang diperoleh dari hasil observasi dan masing-masing akan dibahas dalam simpulan hipotesis berikut ini:

5.2.1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis 1 :

Identifikasi pesaing berpengaruh positif pada strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan.

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t) menyatakan penolakan terhadap hipotesis nol dan menerima hipotesis bahwa Identifikasi pesaing berpengaruh secara signifikan terhadap strategi pemasaran. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat identifikasi pesaing yang terdiri dari tiga dimensi yaitu pesaing absolut yang selalu diamati (berkelanjutan), besar perusahaan target (pesaing), dan atribut perusahaan dapat mendukung kepentingan bisnis dari pengusaha mebel dan berpengaruh terhadap strategi pemasarannya.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel identifikasi pesaing berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan yaitu dengan nilai koefisien lamda (λ) untuk pesaing absolut yang selalu diamati (berkelanjutan) sebesar **0,87** menunjukkan upaya manajer dalam mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisa dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah ia waspadai. Hal ini selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Clark, karena banyak industri yang secara obyektif memiliki sedikit pesaing dan juga karena manajer memiliki keterbatasan kognitif, maka manajer hanya akan mengidentifikasi sejumlah kecil pesaing saja. (Clark, 1998 : 66). Begitu juga dengan besar perusahaan target (pesaing) yang

mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0,91. menunjukkan bahwa besar perusahaan target merupakan karakteristik penting untuk diamati oleh para manajer, dalam penelitian organisasional sudah banyak digunakan sebagai variabel klasifikasi dalam penelitian kelompok-kelompok strategis (Porter dalam Clark & Mountgomery, 1999 : 70), dan atribut perusahaan mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar 0,89 menunjukkan bahwa analisis pesaing yang dilakukan manajer tergantung pada pesaing yang mereka identifikasi, memahami cara pengidentifikasian pesaing ini memiliki arti penting yang sangat potensial. Parameter estimasi antara identifikasi pesaing dan strategi pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai c.r. = 8.816 (c.r. $\geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05).Dari pengujian hipotesis 1 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya identifikasi pesaing berpengaruh pada tingginya strategi pemasaran.

5.2.2. Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 :

Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka semakin meningkatkan derajat kinerja pemasaran.

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t) menyatakan penolakan terhadap hipotesis nol dan menyatakan bahwa Starategi pemasaran yang dipilih dan diterapkan oleh manajer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat strategi pemasaran yang terdiri dari tiga dimensi

yaitu biaya menyeluruh yang lebih efisien, inovasi produk yang lebih inovatif, dan segmen pasar yang fokus, akan berpengaruh terhadap kinerja pemasarannya.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel strategi pemasaran berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan yaitu dengan nilai koefisien lamda (λ) untuk biaya menyeluruh yang lebih efisien sebesar **0.86**, inovasi produk yang lebih inovatif mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar **0.89**, dan segmen pasar yang fokus mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar **0.75**, menunjukkan pemilihan strategi pemasaran yang dilakukan manajer merupakan pelaksanaan konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan (Sidik, 2000, p: 14).

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini disimpulkan bahwa, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh dua aspek kecocokan strategis. Pertama, strategi pemasarannya harus cocok dengan kebutuhan dan hambatan-hambatan dari lingkungan pasar. Kedua, perusahaan harus mampu dengan efektif dan efisien menerapkan strategi itu. Apabila perusahaan tidak mampu menerapkan strategi pilihannya dengan efektif, atau strateginya tidak cocok dengan situasi yang dihadapinya, maka masalahnya akan muncul lebih buruk lagi, manajemen bisa menyimpulkan bahwa strategi itu tidak tepat dan akhirnya memperburuk kinerja pemasaran (Harper, Arville dan Jean Claude ,200, p: 204)

Bertitik tolak dari pendapat di atas, maka yang perlu diperhatikan dalam merumuskan strategi pemasaran adalah sederhana, unik, desain kreatif, tegas, artikulatif dan dapat dilaksanakan. Pelaksanaan dari perumusan strategi pemasaran dilakukan oleh semua karyawan perusahaan, dan akhirnya akan di evaluasi aktivitas pemasarannya. Selanjutnya oleh Porter (1996 : 32) dikemukakan dimensi dari strategi pemasaran tersebut akan membentuk jalur strategik, yang secara potensial dapat digunakan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Adapun jalur strategik yang menjadi fokus dalam strategi pemasaran tersebut, yaitu: biaya, diferensiasi produk yang ditawarkan dan fokus. Sedangkan Miller dan Roth (1994:285) lebih menyoroti pada kualitas, biaya menyeluruh yang efisien, pengiriman dan fleksibilitas. Parameter estimasi antara strategi pemasaran dan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 7.105$ ($c.r. \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05) dapat diartikan responden setuju dengan teori-teori yang dikemukakan para pakar di atas, sehingga dapat disimpulkan hipotesis 2 dapat diterima

5.2.3. Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 :

Semakin efektif strategi pemasaran diterapkan, maka berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t) menyatakan penolakan terhadap hipotesis nol dan

menyatakan bahwa Strategi pemasaran yang dipilih dan diterapkan oleh manajer berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat strategi pemasaran yang terdiri dari tiga dimensi yaitu biaya menyeluruh yang lebih efisien, inovasi produk yang lebih inovatif, dan segmen pasar yang fokus, akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel strategi pemasaran berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan yaitu dengan nilai koefisien lamda (λ) untuk biaya menyeluruh yang lebih efisien sebesar 0.86, inovasi produk yang lebih inovatif mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar 0.89, dan segmen pasar yang fokus mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar 0.75, menunjukkan pemilihan strategi pemasaran yang dilakukan manajer merupakan pelaksanaan konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan (Sidik, 2000, p: 14).

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini disimpulkan bahwa, pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan tersebut dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan. Keunggulan bersaing berkelanjutan berasal dari banyak aktivitas yang berlainan, yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. (Porter, 1994:33) sedangkan Swierz dan Spencer (1992, dalam Purnama, 2000:3)

memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi (pengusaha) sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Namun demikian Wright & Mc Mohan (1992, dalam Purnama, 200:3) juga membedakan keunggulan bersaing menurut pandangan tradisional, dengan keunggulan berkelanjutan.

Sesuai kenyataan yang ada di lapangan, situasinya mirip dengan pandangan tradisional, dimana sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli atau di adopsi dengan mudah oleh perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumber daya sejenis. Namun demikian unsur persaingan yang semakin ketat, tuntutan konsumen akan produk yang berkualitas dan isu penerapan ISO dalam produk mebel, telah mendorong pada para pengusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan keberadaan/eksistensi usahanya. Hal ini selaras dengan pendapat Hall (1994, dalam Ferdinand:154) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi daya tahan lama (durabilitas), tingkat kesulitan untuk ditiru (imitabilitas) dan tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan, diperkuat dengan pendapat Lado (1992:84) yang mengatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kompetensi sumber daya yang dimiliki dengan menekankan perhatian pada dimensi tangible dan intangible.

Dari uraian di atas, dapat diduga adanya hubungan antara strategi pemasaran yang dipilih terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Seperti dikemukakan

Bharadwaj et al (1993: 83) bahwa dalam keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun dari empat indikator, meliputi: sumber daya yang bernilai atau berharga, sumber daya yang berbeda dengan pesaing, sumber daya yang tak mudah ditiru, dan sumber daya yang tidak mudah digantikan, dan hal ini di dukung oleh pendapat Barney (1991 : 106 – 108) yang mengungkapkan hal senada.

Faktor Keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh indikator-indikator sumber daya yang bernilai, sumber daya yang berbeda dari yang lain, sumber daya yang tidak mudah ditiru dan sumber daya yang tidak mudah digantikan. Parameter estimasi antara strategi pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 5.632$ ($c.r. \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 3 dapat diterima

5.2.4. Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 :

Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran dicapai, maka semakin besar peluang untuk mempertahankan keunggulan bersaing

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t) menyatakan penolakan terhadap hipotesis nol dan menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang dihasilkan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat kinerja pemasaran yang terdiri dari empat dimensi

yaitu pertumbuhan penjualan, kinerja keuangan (persentasi keuntungan), pertumbuhan pelanggan dan porsi pasar, akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kinerja pemasaran berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan yaitu dengan nilai koefisien lambda (λ) untuk pertumbuhan penjualan sebesar 0.65, kinerja keuangan (persentasi keuntungan) mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0.89, pertumbuhan pelanggan mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar 0.85, dan porsi pasar mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0.57. Pencapaian nilai lambda untuk porsi pasar yang hanya 0.57, menunjukkan sengitnya untuk persaingan diantara usaha sejenis, sehingga untuk memperluas/meningkatkan porsi pasar diperlukan upaya-upaya yang jitu dan inovatif. Namun demikian responden umumnya setuju dengan kenyataan, bahwa dengan memperhatikan empat hal sebagai indikator dalam kinerja pemasaran itu, maka semakin besar peluang untuk tetap mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Ferdinand (2002, p: 152), dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus mempunyai kompetensi organisasi, artinya sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis terdapat peningkatan kinerja. Tinggi rendahnya tingkat kinerja, jika perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan tersebut dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan. Keunggulan bersaing berkelanjutan berasal dari banyak aktivitas yang berlainan, yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. (Porter, 1994:33). Selanjutnya Barney mengemukakan, jika sumber daya dan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya yang potensial untuk meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991: 99).

Parameter estimasi antara Kinerja pemasaran dan Keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 5.499$ ($c.r. \geq \pm 1.96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Selain itu ditunjukkan pula dari nilai P yaitu sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 4 dapat diterima

5.3. Simpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk membuktikan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran, strategi pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sesuai uraian pada Bab I yang mengemukakan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana pengaruh identifikasi pesaing pada strategi pemasaran yang diterapkan manajer perusahaan, terhadap peningkatan kinerja pemasaran, dan bagaimana strategi pemasaran dan kinerja pemasaran berpengaruh pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.”

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan, yang memperkuat konsep bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh identifikasi pesaing dan strategi pemasaran, bila disimak lebih dalam, pengembangan teori identifikasi pesaing yang dilakukan oleh Clark dan Montgomery (1999, p: 67), Chen dan Hambrick (1995) serta Narver dan Slater (1990) yang secara khusus mempergunakan istilah orientasi pesaing, untuk kegiatan identifikasi pesaing ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa, melalui pengembangan terhadap informasi yang berkaitan dengan pesaing dapat memberikan jalur strategi guna menghasilkan kinerja pasar yang baik dan sustainabilitasnya.(Ferdinand, 2002: 147). Sehingga kegiatan untuk mengidentifikasi pesaing tersebut, sebaiknya dilandaskan pada proses-proses berkesinambungan. Kegiatan tersebut sangat penting dilakukan, karena keberhasilan dalam melakukan identifikasi pesaing juga mempengaruhi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Clark dan Montgomery (1999 : 68).

Dengan demikian, seperti telah diulas sebelumnya, dapat dibuktikan dan diterima bahwa identifikasi pesaing yang dilakukan oleh manajer/pengusaha mebel skala sedang, berpengaruh positif terhadap strategi pemasaran, dan penerapan strategi pemasaran yang konsisten akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran guna mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan jawaban atas permasalahan yang muncul tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti-bukti empirik dalam penelitian ini:

- Semakin baik identifikasi pesaing dilakukan, akan berpengaruh terhadap efektifitas penerapan strategi pemasaran, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran guna mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
- Tinggi rendahnya keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh kinerja pemasaran dan penerapan strategi pemasaran yang didukung oleh pengamatan terhadap pesaing potensialnya.
- Strategi pemasaran secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan, kinerja pemasaran juga berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun demikian pengaruh strategi pemasaran pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan lebih besar dibanding pengaruh kinerja pemasaran pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat diestimasi melalui pengujian SEM, telah dikonsepsikan melalui penelitian ini, bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

- Faktor-faktor identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap strategi pemasaran.

- Faktor-faktor strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran
- Faktor-faktor strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Faktor-faktor kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

5.4. Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori Identifikasi Pesaing, Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Pemasaran (identifikasi pesaing dan strategi pemasaran) dan yang mempengaruhi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (strategi pemasaran dan kinerja pemasaran) pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- ⇒ Strategi pemasaran dipengaruhi secara positif oleh Identifikasi pesaing. Dengan demikian, tinggi rendahnya strategi pemasaran dipengaruhi oleh identifikasi pesaing. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa strategi pemasaran dipengaruhi oleh identifikasi pesaing. (Clark & Montgomery, 1999, p: 67)

- ⇒ Strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Sehingga semakin baik strategi pemasaran akan meningkatkan pula kinerja pemasaran. Dengan demikian, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa strategi pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran. (Narver & Slater, 1990)
- ⇒ Keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi secara positif oleh strategi pemasaran. Oleh karena itu , semakin baik strategi pemasaran diterapkan akan semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa antara strategi pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan terdapat hubungan positif (Porter, 1985, p: 20)
- ⇒ Kinerja pemasaran berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu, semakin baik kinerja pemasaran akan meningkatkan pula keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini mendukung secara empiris teori yang menyatakan ada hubungan positif antara kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991, p: 99)
- ⇒ Identifikasi pesaing yang dilakukan oleh manajer perusahaan terbukti berpengaruh positif terhadap strategi pemasaran yang diterapkan dengan konsisten, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

5.5. Implikasi Kebijakan Manajerial

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa identifikasi pesaing, strategi pemasaran dan kinerja pemasaran merupakan hal yang penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Beberapa implikasi manajerial yang dapat dikemukakan berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

=> Temuan data di lapangan menunjukkan bahwa identifikasi pesaing yang dilakukan manajer, sebaiknya memperhatikan dimensi besar perusahaan pesaing. Upaya ini dilakukan setelah memperhatikan hasil analisa, dimana dimensi besar perusahaan pesaing memberikan kontribusi terbesar (0.91) terhadap penerapan strategi pemasaran. Adapun upaya pengamatan yang dapat dilakukan manajer perusahaan terhadap kegiatan ini dengan menerapkan *competitive intelligence program* (CIP). CIP merupakan proses secara terus menerus dan sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang kegiatan para pesaing dan kecenderungan-kecenderungan bisnis (trend politik, ekonomi dan teknologi) untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Zabidi, 2000, p: 33). Dalam CIP mengenal suatu siklus proses yang berlangsung terus menerus, meliputi:

1. Perencanaan dan pengarahannya.
2. Pengumpulan informasi.
3. Evaluasi dan analisis
4. Penyebarluasan hasil analisa.

- => Berdasarkan temuan bahwa pemilihan tindakan yang efektif, efisien dan bernilai tambah oleh manajer perusahaan, dimana dalam penelitian ini inovasi produk yang lebih inovatif merupakan indikator pembentuk variabel laten strategi pemasaran yang memberikan kontribusi terbesar (0.89), maka manajer perusahaan diharapkan dapat mengembangkannya, dengan selalu berupaya membuat produk-produk yang lebih inovatif dibandingkan dengan kompetitor terutama yang dapat memenuhi selera konsumen.
- => Temuan dalam penelitian ini, pertumbuhan pelanggan merupakan pembentuk variabel laten kinerja pemasaran yang memberikan kontribusi terbesar (0.94). Diharapkan untuk selalu diperhatikan dan ditingkatkan oleh pihak pengusaha mebel. Adapun kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian, ini dimaksudkan sebagai percepatan dalam memasarkan suatu produk.
- => Selanjutnya, guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, manajer sebaiknya membuat suatu desain usaha, dimana komponen-komponen usaha yang dimiliki sebagai suatu kesatuan yang tidak mudah tergantikan. Hal ini sesuai dengan temuan, bahwa pengaruh sumber daya yang tidak mudah digantikan sangat dominan (0,91) dalam mendukung variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Dukungan terhadap hasil yang signifikan terhadap masalah identifikasi pesaing, strategi pemasaran, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan disampaikan oleh Larrew (1998, p: 1) yang mengungkapkan bahwa ada enam pedoman pokok yang perlu diperhatikan

manajer dalam mengembangkan suatu kebijakan pemasaran yang menempatkan kompetitor dan konsumen sebagai fokus perhatian, meliputi:

1. Mengetahui siapa konsumen dan *value of costumer*

Dalam hal ini, manajer hendaknya memahami produk dan jasa yang penting dari perspektif konsumen. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengumpulkan data yang menunjukkan profile konsumen yang selanjutnya dilakukan segmentasi berdasarkan demografi dan perilaku konsumen.

2. Memilih target konsumen dengan cermat.

Pihak pengusaha hendaknya menyadari konsumen mana yang memiliki potensi yang menguntungkan dan memiliki kecenderungan untuk loyal kepada produk yang dibuat.

3. Mendesain produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

4. Mendesain saluran penjualan dan pelayanan yang efektif.

Agar produk yang dihasilkan dapat tersampaikan secara efektif, manajer hendaknya fleksibel dan memiliki saluran penjualan yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen.

5. Melengkapi karyawan dengan pemahaman terhadap *customer value*.

6. Melakukan pengukuran terhadap nilai yang menjamin loyalitas konsumen.

Ada berbagai metode yang dapat digunakan meliputi: *value research*, *focus group*, dan *one on one ini depth interview*.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan manajer perusahaan mebel skala sedang perlu melakukan

langkah-langkah strategis melalui identifikasi pesaing yang memberikan pengaruh positif pada penerapan strategi pemasaran. Selanjutnya, dari penerapan strategi pemasaran yang ditetapkan diharapkan akan meningkatkan kinerja pemasaran, guna mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

5.6. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini masih merupakan langkah awal, jadi desain penelitian yang ada masih banyak yang belum sesuai dengan penelitian sejenis berdasarkan referensi peneliti di luar negeri.
2. Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada pengusaha mebel di kota Jepara saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian dilakukan di daerah-daerah lain.
3. Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap variabel pendukung dalam penelitian ini diikuti sertakan, dengan alasan disesuaikan dengan obyek penelitian.

Demikian beberapa keterbatasan pada penelitian ini. Dengan memahami kondisi tersebut maka dimungkinkan penelitian yang lebih baik lagi.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Setelah memahami hasil penelitian ini beberapa agenda penelitian mendatang bisa dilakukan, antara lain :

- Diperlukan penelitian sejenis dengan basis teori dengan sudut pandang peneliti peneliti lain ataupun juga dengan tambahan teori lain, misalkan tambahan

variabel kecepatan dalam reaksi antara perusahaan besar dan kecil dalam menghadapi kondisi di pasar (Chen & Hambrick, 1995).

- Pada penelitian mendatang dapat menggali variabel-variabel yang bersifat internal, misalnya berkaitan dengan kebijakan promosi dan harga.
- Obyek penelitian bisa diperluas tidak hanya pengusaha skala menengah, tetapi bisa ditambahkan responden pengusaha besar dengan produk yang lebih beragam. Jenis produknya yang bersifat lebih teknis dan rumit. Begitu juga dengan domain penelitian yang berbeda beda ataupun daerah yang berlainan.
- Walaupun dengan basis teori yang sama ataupun lebih kompleks, peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan pada perusahaan dengan manajemen yang cukup kompleks (perusahaan dalam skala besar).

Demikian beberapa agenda penelitian yang diharapkan bisa dilakukan setelah adanya penelitian ini. Diharapkan hal tersebut bisa memberikan sumbangan ilmiah bagi dunia pemasaran khususnya pada strategi pemasaran perusahaan.

REFERENSI.

- Algifari, 1997, "Analisa Statistik untuk Bisnis dengan Regresi, Korelasi, dan Nonparametrik," ed.I, BPFE Yogyakarta.
- Barney, Jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitif Advantage," **Journal of Management**, Vol. 17. No. 1, 99 – 120.
- Chen, Ming-Jer and Donajd C. Hambrick, 1995, "Speed, Stealth and Selective Attack : How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", **Academy of Management Science**, 38 (April) 453 – 82
- 1996, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration". **Academy of Management Review**, 21 No.1, 100 – 134.
- Clark. Bruce H. And David B. Montgomery, 1996, "Percieving Competitive Reactions : The Value of Accuracy (and Paranoia)", **Marketing Letters**, 7 March.
-, 1999, "Managerial Identification of Competitor", **Journal of Marketings**, Vol 68 , July, p. 67 – 68..
- Day, George S, Allen D. Shocker, and Rajendra K. Srivastama, 1979, "Consumers – Oriented Approaches to Identifying Product Markets", **Journal of Marketing**, 43 (Fall).
- Day, George S, and Prakash Nedungadi, 1994, "Managerial Representations of Competitif Advantage", **Journal of Marketing**, 58 (April), 31-44.
- De Chernatony, Leslie, Kevin Daniels, and Gerry Johnson, 1993, "A Cognitive Perspektive on Managers, Perceptions of Competition," **Journal of Marketing Management**, 9 (4). 371 – 81
- Dyer, J, H, and Harbir Singh, 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy And Sources of Interorganizational Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, 660 – 679.
- Ferdinand, Augusty, 1999, "Strategic Pathway Toward Sustainable Competitive Advantage", **Unpublished DBA Thesis**, Southern Cross, Lismore, Australia

-, (2000), "**Manajemen pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik.**"
Research Paper Series, Program MM-UNDIP.
-, 2002, "**Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor**" BP-UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2001, "**Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**",
BP UNDIP, Semarang.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black., (1995),
Multivariate Data Analysis, (Fourth ed.), New Jersey : Prentice Hall.
- Hopkins, W.E., & Hopkins S.A. 1997, "Strategic Planning – Financial Performance
Relationship in Banks : A Causal Examination," **Strategic Management
Journal**, 18 (6), pp.635 – 652.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, "**Metodologi Penelitian Bisnis untuk
Akuntansi & Manajemen**", BPFE, Yogyakarta.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Ted Adidam, & Steven W. Edison,
"Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and
a Test", **Journal of Marketing**, Vol 63 (April 1999), 18 – 40
- Miller, Danny, 1994, "What Happens After Success: The Perils of Excellence",
Journal of Management Studies, 31 May.
- Miller, George A, 1996, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some
Limits on Our Capacity for Processing Information", **Psychological Review**, 63
-72.
- Narver John C. & Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on
Business Profitability", **Journal Of Marketing**, October 1990.
- Oliver, Christine, 1997, "Sustainable Competitive Advantage: Combining
Institutional And Resource Based Views," **Strategic Management Journal**,
Vol.18:9, 697 – 713.

- Pelham, A.M., David T. Wilson, 1996, "A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance," **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24, No. 1, 27 – 43.
- Porac, Joseph F, and Howard Thomas, 1990, "Taxonomic Mental Models of Competitor Definition", **Academy of Management Review**, 15 – 22.
- Porter, Michael E, 1979, "The Structure Within Industries and Companies Performance", **Review of Economics and Statistics**, 61 – 72.
-, 1987, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", **Harvard Business Review**, May – June.
-, & Agus Maulana, 1997, "Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing", Erlangga, Jakarta.
- Purnama, N., 2000, "Membangun Keunggulan Bersaing melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM," **Usahawan No.07**, Th.XXIX, Lembaga Manajemen FEUI, Jakarta
- Slater, Stanley F. & John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance relationship?", **Journal of Marketing**, Vol. 68 (January 1994), 46 – 55.
- Soni. Praveen K., Gary L. Lilien, and David T. Wilson (1993), "Industrial Innovation and Firm Performance: A Re-conceptualization and Exploratory Structural Analysis," **International Journal of Research in Marketing**. 10 (Desember) 365 – 380.
- Sugiyono, 2001, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung
- Tadepalli, Ragho, and Ramon A. Avila, 1999, Market Orientation and The Marketing Strategy Process, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Spring 1999, 69 – 82.
- Thomas, Howard and N. Venkatraman, 1988, "Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis", **Journal of Management Studies**, 25 – 36.
- Tucker, Francis Gaither, Seymour M. Zivan, and Robert C. Camp (1987), "How to Measure Yourself Against the Best", **Harvard Business Review**, 65 (January/February) 8 – 10.

Walton, Erick J. 1986, "Managers' Prototypes of Financial Firm", **Journal of Management Studies**, 23 (May), 680 – 98.

Zabidi, Y., 2000, Competitive Intelligence Program (CIP) Peranannya dalam Menghadapi dan Memenangkan Persaingan, **Usahawan**, No.2.