

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Pada landasan teori ini, peneliti memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai permasalahan yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu apakah variabel *Customer Relationship Management (CRM)*, Bauran Pemasaran, Kualitas Pelayanan, Orientasi Kewirausahaan berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing dan dampaknya pada Kinerja Pemasaran pasar rakyat di Kota Surabaya. Dalam telaah pustaka ini dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

2.1.1. Pemasaran

Pemasaran adalah aliran produk secara fisis dan ekonomik dari produsen melalui pedagang perantara ke konsumen. Kotler (2014;37) menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu/kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain. Pemasaran melibatkan banyak kegiatan yang berbeda yang menambah nilai produk pada saat produk bergerak melalui sistem tersebut.

Kegiatan-kegiatan dalam usaha pemasaran tidak hanya kegiatan memindahkan barang /jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen saja dengan sistem penjualan, tetapi banyak kegiatan lain yang juga dijalankan dalam kegiatan pemasaran. Penjualan hanyalah salah satu dari berbagai fungsi pemasaran. Apabila pemasar melakukan pekerjaan dengan baik untuk mengidentifikasi kebutuhan

konsumen, mengembangkan produk dan menetapkan harga yang tepat, mendistribusikan dan mempromosikannya secara efektif, maka akan sangat mudah menjual barang-barang tersebut.

Konsep-konsep inti pemasaran dapat ditunjukkan dalam gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Konsep-konsep Inti Pemasaran
(Sumber: Kotler, 2014)

Konsep paling pokok yang melandasi pemasaran adalah kebutuhan manusia. Dengan adanya perkembangan jaman, kebutuhan berkembang menjadi suatu keinginan mengkonsumsi suatu produk dengan ciri khas tertentu. Munculnya keinginan akan menciptakan permintaan spesifik terhadap suatu jenis produk. Seseorang dalam menentukan keputusan pembelian akan mempertimbangkan nilai dan kepuasan yang akan didapat dari mengkonsumsi suatu produk. Apabila konsumen yakin akan nilai dan kepuasan yang akan didapat, maka konsumen akan

melakukan pertukaran dan transaksi jual beli barang dan jasa. Hal inilah yang mendasari terjadinya pasar.

2.1.1.1. Aspek Pasar

Aspek pasar dan strategi pemasaran dalam rancangan usaha menempati posisi yang penting, karena sebagai titik tolak penilaian apakah suatu usaha akan dapat berkembang, tetap seperti saat didirikan, atau bahkan cenderung akan mengalami penurunan. Pada tahap ini besarnya permintaan produk serta kecenderungan perkembangan permintaan yang akan datang selama usaha yang dijalankan perlu dianalisis dengan cermat. Tanpa perkiraan jumlah permintaan produk yang cermat dikemudian hari usaha dapat terancam, disebabkan karena kekurangan atau kelebihan permintaan. Tidak sedikit suatu usaha yang berjalan tersendat-sendat hanya karena permintaan produknya jauh lebih kecil dari perkiraan, ataupun karena sebelum mengembangkan usaha tidak dilakukan analisis perkiraan permintaan. Kekurangan permintaan produk mengakibatkan mesin dan peralatan bekerja di bawah kapasitas, jumlah karyawan yang berlebihan, organisasi perusahaan tidak sepadan sehingga beban biaya menjadi berat. Oleh karena itu, maka analisis aspek pasar dan strategi pemasaran dalam rancangan usaha menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Luas pasar bagi perusahaan tidak selalu berarti penjumlahan seluruh populasi penduduk. Populasi penduduk tidak selalu berarti populasi pasar. Populasi pasar (*Market population*) atau sering disebut sebagai potensial pasar adalah keseluruhan permintaan terhadap produk tertentu pada wilayah dan periode waktu yang berbeda pula. Tidak semua potensi permintaan tersebut mampu dicapai (*acesable*) atau dilayani oleh industri produk tertentu (keseluruhan perusahaan sejenis). Dan juga

tidak semua total pasar tersebut sesuai dengan kapasitas total perusahaan maupun tujuan perusahaan, bagi pasar potensial ini merupakan bagian pasar yang tersedia (*available market*) bagi perusahaan (Kotler;2012:78)

Potensi pasar yang tersedia tidak semua permintaannya dapat dipenuhi oleh perusahaan produk tertentu karena diperlukan beberapa persyaratan tertentu, misalnya kualitas produk. Sehingga perlu dibedakan lagi pasar yang tersedia dan sekaligus juga memenuhi persyaratan (*qualified available market*) tertentu. Meskipun demikian, bagian pasar yang tersedia tersebut itupun masih pula diperebutkan oleh pesaing-pesaing perusahaan. Sehingga dapat terjadi, bagian pasar yang dilayani (*served market*) perusahaan akan menjadi kecil. Dan juga tidak semua bagian pasar yang dilayani akan menjadikan sasaran (target) pasar bagi perusahaan sesuai dengan kemampuan maupun tujuan perusahaan.

Target market yang akan dilayani perusahaan adalah sasaran yang merupakan rencana penguasaan pasar. Akan tetapi dalam realisasi, dapat terjadi penguasaan pasar yang dicapai dapat lebih rendah dari rencana. Bagian pasar yang dapat dikuasai adalah pasar actual yang direalisasikan. Bagian ini bila dibandingkan dengan pasar yang dapat dipenuhi oleh keseluruhan industri adalah kemampuan penguasaan perusahaan atas pasar (*market share*). Bagian pasar yang mampu dikuasai oleh perusahaan apabila dibandingkan dengan penjualan seluruh industrinya (total penjualan perusahaan yang sejenis) dikenal sebagai *Market Share*. Sehingga dapat dikatakan bahwa market share merupakan proporsi kemampuan perusahaan terhadap keseluruhan penjualan seluruh pesaing, termasuk penjualan perusahaan itu sendiri. Tingkat market share ditunjukkan dan dinyatakan dalam angka persentase.

Atas dasar angka tersebut dapat diketahui kedudukan perusahaan dan juga kedudukan pesaing-pesaingnya dipasar. Sehingga seringkali tingkat market share dapat dipergunakan dalam pedoman atau standart keberhasilan pemasaran perusahaan dalam kedudukannya dengan pesaing-pesaingnya.

Menurut Kotler (2012:83) *Market-Share* (absolute maupun relatif) merupakan indikator perusahaan yang mampu menjelaskan tentang kemampuan perusahaan menguasai pasar. Kemampuan penguasaan pasar dapat dipandang sebagai salah satu indikator keberhasilan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mempertahankan atau meningkatkan tingkat market share. Sehingga pencapaian tujuan berarti juga dianggap sebagai keberhasilan perusahaan. Berdasarkan tingkat market share, kedudukan masing-masing perusahaan dapat dilakukan urutan atau rangkingnya dalam pasar persaingan. Secara berturut-turut posisi perusahaan dapat dibedakan sebagai: *Marker Leader, Challenger, Follower, dan Market Nicher*.

2.1.1.2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan serta lokasinya. Menurut Kotler (2012; 87), Strategi pemasaran modern secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu: segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar (*positioning*). Setelah mengetahui segmen pasar, target pasar, dan posisi pasar maka dapat disusun strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari strategi produk, harga, penyaluran/ distribusi dan promosi (Assauri,2003;53).

2.1.1.2.1. Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Secara umum, terdapat tiga falsafah dasar sebagai pedoman bagi perusahaan untuk mendekati pasar, yakni pemasaran masal dimana keputusan untuk memproduksi dan mendistribusi produk secara masal, pemasaran berbagai produk yang menyajikan pilihan produk berbeda untuk segmen berbeda, dan pemasaran terarah yang mengembangkan produk untuk pasar yang spesifik.

1. Pemasaran masal, di mana para penjual memproduksi secara masal, mendistribusikan secara masal, dan mempromosikan secara masal satu produk kepada semua pembeli. Pemikirannya, bahwa biaya produksi dan harga menjadi murah dan dapat menciptakan pasar potensial paling besar.
2. Pemasaran berbagai produk, di mana penjual memproduksi dua macam produk atau lebih yang mempunyai sifat, gaya, mutu, ukuran dan sebagainya yang berbeda. Pemikirannya, bahwa konsumen memiliki selera berbeda yang berubah setiap waktu, dan selalu mencari variasi serta perubahan.
3. Pemasaran terarah, di sini penjual mengenali berbagai segmen pasar, memilih satu atau beberapa di antaranya, dan mengembangkan produk serta bauran pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing konsumen.

Produsen atau perusahaan modern, kini menjauhi pemasaran masal dan pemasaran berbagai produk, dan mendekati pemasaran terarah. Penjual dapat mengembangkan produk yang tepat untuk setiap pasar sasaran dan menyesuaikan harga, saluran distribusi, dan iklannya untuk mencapai pasar sasaran secara efisien (Tjiptono; 2014:71).

Dengan menggunakan pemasaran terarah, yang semakin dekat dengan bentuk pemasaran mikro, perusahaan menyesuaikan program pemasaran pada kebutuhan

dan keinginan dari segmen geografik, demografik, psikografik, atau tingkah laku, yang telah ditentukan secara sempit. Bentuk akhir dari pemasaran terarah adalah pemasaran yang disesuaikan, yaitu bila perusahaan menyesuaikan produk dan program pemasaran pada kebutuhan pelanggan secara spesifik.

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen (Kotler, 2012;97). Dengan kata lain, segmentasi pasar adalah kegiatan membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran terpisah.

Perusahaan membagi pangsa pasar ke dalam segmen-segmen pasar tertentu di mana masing-masing segmen tersebut bersifat homogen. Perbedaan keinginan dan hasrat konsumen merupakan alasan yang utama untuk diadakannya segmentasi pasar. Jika terdapat bermacam-macam hasrat dan keinginan konsumen, maka perusahaan dapat mendesain suatu produk untuk mengisi suatu heterogenitas keinginan dan hasrat tersebut. Dengan demikian dapat berkreasi dengan suatu penambahan penggunaan yang khusus untuk konsumen dalam segmen yang diinginkan. Konsumen akan mau membayar lebih tinggi terhadap produk yang mereka butuhkan bila mereka menerima berbagai keuntungan dari produk tersebut.

Perusahaan atau para penjual mengklasifikasikan beberapa kelompok sasaran segmen pemasaran, yakni segmentasi pasar konsumen, segmentasi pasar industri, dan segmentasi pasar internasional. Kelompok segmen pasar tersebut memiliki karakteristik berbeda, sehingga memerlukan cara tersendiri untuk menanganinya.

Membuat Segmentasi Pasar Konsumen, mempertimbangkan beberapa variabel utama yang sering digunakan untuk menentukan segmentasi pasar, yakni variabel geografik, demografik, psikografik, dan tingkah laku tertentu. Segmentasi geografik adalah membagi pasar menjadi beberapa unit secara geografik seperti negara, regional, propinsi, kota, wilayah kecamatan, wilayah kelurahan dan kompleks perumahan. Sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau beberapa wilayah geografik ini atau beroperasi di semua wilayah tetapi tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan psikologis konsumen. Banyak perusahaan dewasa ini merigionalkan program pemasaran produknya, dengan melokalkan produk, iklan, promosi dan usaha penjualan agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing regional, kota, bahkan kompleks perumahan.

Segmentasi demografi adalah membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan pada variabel seperti jenis kelamin, umur, status perkawinan, jumlah keluarga, umur anak, pendapatan, jabatan, lokasi geografi, mobilitas, kepemilikan rumah, pendidikan, agama, ras atau kebangsaan. Faktor-faktor demografik ini merupakan dasar paling populer untuk membuat segmen kelompok konsumen. Alasannya utamanya, yakni kebutuhan konsumen, keinginan, dan mudah diukur. Bahkan, kalau segmen pasar mula-mula ditentukan menggunakan dasar lain, maka karakteristik demografik pasti diketahui agar mengetahui besar pasar sasaran dan untuk menjangkau secara efisien.

Perusahaan menggunakan segmentasi umur dan daur hidup, yakni menawarkan produk berbeda atau menggunakan pendekatan pemasaran yang berbeda untuk kelompok umur dan daur hidup berbeda. Perusahaan menggunakan segmentasi jenis kelamin untuk memasarkan produknya, misalnya pakaian, kosmetik, dan majalah.

Banyak perusahaan kosmetika, yang mengembangkan produk parfum yang hanya ditujukan kepada para wanita atau kaum pria.

Pemasar produk telah lama menggunakan pendapatan menjadi segmentasi pemasaran produk dan jasanya, seperti mobil, kapal, pakaian, kosmetik dan jasa transportasi. Banyak perusahaan membidik konsumen kaya dengan barang-barang mewah dan jasa yang memberikan kenyamanan dan keselamatan ekstra, sebaliknya ada beberapa perusahaan kecil yang membidik konsumen dengan level social-ekonomi menengah ke bawah. Segmentasi Demografik Multivariasi adalah mensegmentasi pasar dengan menggabungkan dua atau lebih variabel demografik. Misalnya, suatu pemasaran produk yang segmentasi pasarnya diarahkan pada umur dan jenis kelamin.

Segmentasi psikografik membagi pembeli menjadi kelompok berbeda berdasarkan pada karakteristik kelas sosial, gaya hidup atau kepribadian. Dalam kelompok demografik, orang yang berbeda dapat mempunyai ciri psikografik yang berbeda. Misal, kelas sosial ternyata mempunyai pengaruh kuat pada pemilihan jenis mobil, pakaian, perabot rumah tangga, properti, dan rumah.

Minat manusia dalam berbagai barang dipengaruhi oleh gaya hidupnya, dan barang yang mereka beli mencerminkan gaya hidup tersebut. Atas dasar itu, banyak pemasar atau produsen yang mensegmentasi pasarnya berdasarkan gaya hidup konsumennya. Sebagai misal, banyak produsen pakaian remaja yang mengembangkan desain produknya sesuai dengan selera dan gaya hidup remaja.

Para pemasar juga menggunakan variabel kepribadian untuk mensegmentasi pasar, memberikan kepribadian produk mereka yang berkaitan dengan kepribadian

konsumen. Strategi segmentasi pasar yang berhasil berdasarkan pada kepribadian telah dipergunakan untuk produk seperti kosmetik, rokok, dan minuman ringan.

Segmentasi tingkah laku mengelompokkan pembeli berdasarkan pada pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi mereka terhadap suatu produk. Banyak pemasar meyakini bahwa variabel tingkah laku merupakan awal paling baik untuk membentuk segmen pasar.

Segmentasi kesempatan membagi pasar menjadi kelompok berdasarkan kesempatan ketika pembeli mendapat ide untuk membeli atau menggunakan barang yang dibeli. Pembeli dapat dikelompokkan menurut kesempatan ketika mereka mendapat ide untuk membeli, benar-benar membeli, atau menggunakan barang yang dibeli. Segmentasi kesempatan dapat membantu perusahaan meningkatkan pemakaian produknya.

Salah satu bentuk segmentasi yang ampuh adalah mengelompokkan pembeli menurut manfaat yang mereka cari dari produk. Segmentasi manfaat membagi pasar menjadi kelompok menurut beragam manfaat berbeda yang dicari konsumen dari produk. Segmentasi manfaat menuntut ditemukannya manfaat utama yang dicari orang dalam produk, jenis orang yang mencari setiap manfaat, dan merek utama yang mempunyai manfaat. Perusahaan dapat menggunakan segmentasi manfaat untuk memperjelas segmen manfaat yang mereka inginkan, karakteristiknya, serta merek utama yang bersaing. Mereka juga dapat mencari manfaat baru dan meluncurkan merek yang memberikan manfaat itu.

Pasar dapat disegmentasi menjadi kelompok bukan pengguna, mantan pengguna, pengguna potensial, pengguna pertama kali, dan pengguna reguler dari suatu produk. Pemimpin pemasaran akan memfokuskan pada cara menarik pengguna potensial,

sedangkan perusahaan yang lebih kecil akan memfokuskan pada cara menarik pengguna saat ini agar meninggalkan pimpinan pemasaran.

Dalam segmentasi tingkat pemakaian, pasar dapat dikelompokkan menjadi kelompok pengguna ringan, menengah dan berat. Jumlah pengguna berat seringkali hanya sebagian kecil dari pasar, tetapi menghasilkan persentase yang tinggi dari total pembelian. Pengguna produk dibagi menjadi dua bagian sama banyak, yakni separuh pengguna ringan, dan separuh pengguna berat, menurut tingkat pembelian dari produk spesifik. Sebagai contoh, ditunjukkan bahwa sejumlah 41% rumah tangga yang disurvei membeli bir, sebesar 87% pengguna berat peminum bir (hampir tujuh kali lipat dari pengguna ringan).

Sebuah perusahaan dapat disegmentasikan berdasarkan loyalitas konsumen. Konsumen bisa loyal terhadap merek, toko dan perusahaan. Pembeli dapat dibagi beberapa kelompok menurut tingkat loyalitas mereka. Beberapa konsumen benar-benar loyal (selalu membeli satu jenis produk), kelompok lain agak loyal (menyukai satu merek tetapi kadang-kadang membeli merek yang lain). Pemasar harus berhati-hati ketika menggunakan loyalitas merek dalam strategi segmentasinya. Pola pembelian yang loyal pada merek ternyata mencerminkan sebagai kebiasaan, sikap acuh tak acuh, harga yang rendah atau daftar yang telah tersedia.

Membuat segmentasi pasar industri, tahapan penentuan segmentasi industri pada umumnya, pertama memilih dan menentukan industri yang dilayani. Dalam industri terpilih, para pemasar bisa mensegmentasi berdasarkan ukuran pelanggan dan lokasi geografik. Lebih lanjut segmentasi dapat difokuskan berdasarkan pendekatan atau kriteria pembelian. Basis segmentasi untuk pasar industrial adalah aspek geografis (wilayah, sentra industri dan perdagangan), demografis (jenis industri, kapasitas atau

luas produksi), faktor situasional (tingkat kepentingan, penggunaan, tingkat pemesanan), dan karakteristik-karakteristik personal (kesamaan pembeli-penjual, sikap terhadap resiko, tingkat loyalitas terhadap pemasok).

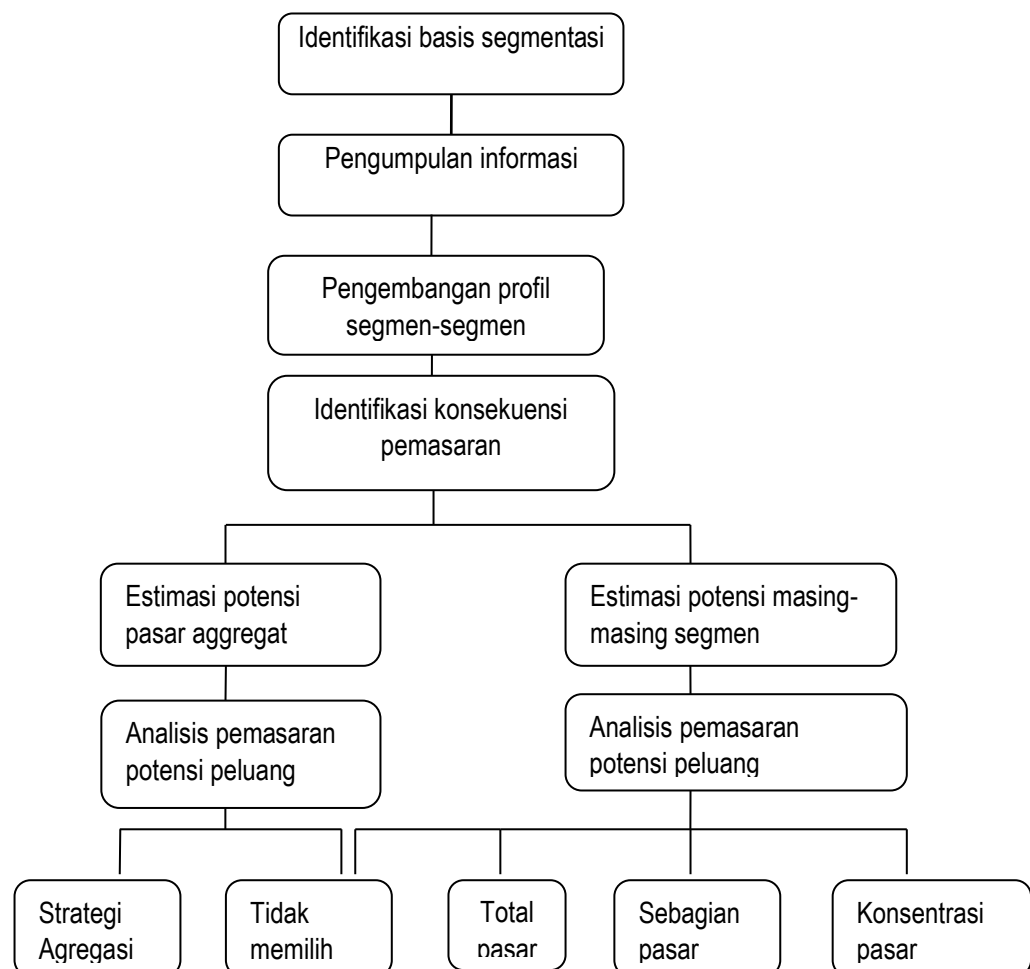
Membuat segmentasi internasional, perusahaan dapat mensegmentasi pasar internasional dengan menggunakan satu variabel atau suatu kombinasi dari beberapa variabel. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan lokasi geografik, yakni mengelompokkan negara menurut regional, seperti Eropa Barat, Sekitar Pasifik, Timur Tengah, atau Afrika, atau Negara-negara yang sudah diorganisasikan secara geografis menjadi kelompok pasar, atau “zona perdagangan bebas,” seperti Uni Eropa, Asosiasi Perdagangan Bebas Eropa, atau Asosiasi perdagangan bebas Amerika Utara. Segmentasi geografik ini menganggap bahwa bangsa yang hidup berdampingan mempunyai banyak sifat dan tingkah laku yang sama.

Pasar internasional dapat juga disegmentasikan berdasarkan faktor-faktor ekonomi. Misalnya, negara-negara dapat dikelompokkan menurut tingkat pendapatan penduduk atau menurut tingkat perkembangan ekonomi secara keseluruhan, seperti negara Kelompok Tujuh, yakni Amerika Serikat, Inggris, Perancis, Jerman, Jepang, Kanada dan Italia yang memiliki industri telah mantap. Selain itu, negara-negara dapat juga disegmentasi berdasarkan faktor-faktor politik dan peraturan, seperti tipe dan stabilitas pemerintahan, penerimaan terhadap perusahaan asing, peraturan moneter, dan jumlah birokrasi. Faktor-faktor budaya, dapat juga dipergunakan, pengelompokan pasar berdasarkan pada bahasa, pengelompokan pasar berdasarkan pada bahasa, agama, nilai-nilai dan sikap, kebiasaan dan pola tingkah laku bersama. Mensegmentasi pasar internasional menganggap bahwa segmen tersebut terdiri atas

faktor-faktor geografi, ekonomi, politik, dan budaya lain, yang menganggap bahwa segmen tersebut terdiri atas kumpulan negara.

Proses Segmentasi Pasar

Kotler (2012; 117) menyatakan bahwa proses segmentasi mempunyai beberapa langkah. (1) identifikasi basis segmentasi pasar, (2) mengumpulkan informasi pasar, (3) mengembangkan komposisi profil segmen, (4) penetapan konsekuensi pemasaran, (5) estimasi masing-masing potensi segmen pasar, (6) analisis peluang pasar, dan (7) penetapan penguasaan pasar. Langkah-langkah proses segmentasi pasar tersebut dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 2.2. Proses Segmentasi Pasar
(Sumber: Kotler; Armstrong 2012)

Pentingnya Melakukan Segmentasi

Segmentasi pasar diperlukan karena :

1. Perusahaan dapat lebih baik memahami perilaku segmen-segmen pasar yang lebih homogen sehingga dapat lebih baik dalam melayani kebutuhan-kebutuhan mereka. Program pemasaran dapat lebih diarahkan sesuai dengan perilaku dan kebutuhan masing-masing segmen pasar.
2. Apabila pasar terlalu luas dan berperilaku sangat beragam, perusahaan dapat memilih satu atau beberapa segmen pasar saja. Sehingga kapasitas pasar dapat lebih sesuai dengan luas segmen-segmen pasar yang terbentuk.
3. Pasar bersifat dinamis, tidak statis, yang berarti bahwa pasar berkembang terus yang ditandai dengan perubahan-perubahan seperti sikap, siklus kehidupan, kondisi keluarga, pendapatan, pola geografis dan sebagainya.
4. Produk barang atau jasa berubah sesuai dengan siklus kehidupan produk tersebut, dari tahap pengenalan sampai tahap penurunan.

Persyaratan Segmentasi Yang Efektif

Menurut Kotler (2012:127) ada banyak cara untuk mensegmentasi pasar, namun tidak semua segmentasi efektif. Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan untuk melakukan segmentasi pasar yang efektif. Keempat faktor tersebut adalah:

1. Dapat diukur (*Measurability*), yaitu informasi mengenai sifat-sifat pembeli yang mencakup ukuran, daya beli dan segmen yang dapat diukur. Misalnya, jumlah segmen masyarakat kaya sebagai calon pembeli mobil yang dijadikan segmen penjualan mobil Toyota Kijang.

2. Dapat dijangkau (*Accessibility*), yaitu segmen pasar dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
3. Besarnya cakupan (*Substantiality*), yaitu tingkat keluasan segmen pasar dan menjanjikan keuntungan bila dilayani. Suatu segmen sebaiknya merupakan kelompok yang homogen dengan jumlah yang cukup besar, sehingga cukup bernilai jika dilayani dengan program pemasaran yang disesuaikan.
4. Dapat dilaksanakan, yakni program yang efektif dapat dirancang untuk menarik dan melayani segmen tersebut. Sebagai misal, walaupun sebuah perusahaan angkutan antar kota mengidentifikasi sepuluh segmen pasar, namun stafnya terlalu sedikit untuk mengembangkan pemasaran terpisah bagi tiap segmen.
5. Memberikan keuntungan (*profitable*)

Segmentasi pasar bukanlah pekerjaan yang mudah. Apabila segmen-segmen pasar yang telah terbentuk masing-masing atau sebagian besar tidak memberikan keuntungan dari perbedaan tersebut, maka usaha ini tidak bermanfaat. Artinya hanya segmen-segmen yang memberikan peluang untuk keuntungan rancangan tersebut yang bermanfaat.

2.1.1.2.2. Target Pasar (*Targetting*)

Dalam menetapkan sasaran pasar (target pasar), perusahaan terlebih dulu harus melakukan segmentasi pasar, dengan cara mengelompokkan konsumen ke dalam kelompok dengan ciri-ciri yang hampir sama. Setiap kelompok konsumen dapat dipilih sebagai target pasar yang akan dicapai. Segmentasi pasar dimaksudkan untuk mengkaji dan mencari kesempatan segmen pasar yang dihadapi perusahaan, menilai segmen pasar, dan memutuskan berapa banyak dari segmen pasar yang ada tersebut yang akan dilayani oleh perusahaan. Penentuan target pasar sangat penting

karena perusahaan tidak dapat melayani seluruh konsumen atau pembeli yang ada di pasar. Pembeli yang ada terlalu banyak dengan kebutuhan dan keinginan yang beragam atau bervariasi, sehingga perusahaan harus mengidentifikasi bagian pasar mana yang akan dilayaninya sebagai target pasar.

Kegiatan pemasaran akan lebih berhasil jika hanya diarahkan kepada konsumen tertentu sebagai target pasar yang dituju. Target pasar adalah kelompok konsumen yang agak homogen, yang akan dijadikan sasaran pemasaran perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan jenis kebutuhan dan keinginan konsumen. Selain itu perlu diperhatikan pula kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen manakah yang akan dipenuhi. Konsumen memang pembeli yang harus dilayani perusahaan dengan memuaskan. Namun, tidak mungkin perusahaan benar-benar dapat memberikan kepuasan kepada seluruh konsumen yang ada di pasar, karena terbatasnya kemampuan atau sumber daya perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menentukan batas pasar yang akan dilayani atau yang menjadi target pasar, melalui pengelompokan konsumen berdasarkan ciri-ciri atau sifatnya dikaitkan dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

Adapun yang dimaksud dengan target pasar adalah kelompok konsumen yang mempunyai ciri-ciri atau sifat hampir sama (homogen) yang dipilih perusahaan dan yang akan dicapai dengan strategi bauran pemasaran (*marketing mix*). Dengan ditetapkannya target pasar, perusahaan dapat mengembangkan posisi produknya dan strategi bauran pemasaran untuk setiap target pasar tersebut. Target pasar perlu ditetapkan, karena bermanfaat dalam :

1. Mengembangkan posisi produk dan strategi bauran pemasaran.

2. Memudahkan penyesuaian produk yang dipasarkan dan strategi bauran pemasaran yang dijalankan (harga yang tepat, saluran distribusi yang efektif, promosi yang tepat) dengan target pasar.
3. Membidik peluang pasar lebih luas, hal ini penting saat memasarkan produk baru.
4. Memanfaatkan sumber daya perusahaan yang terbatas seefisien dan seefektif mungkin
5. Mengantisipasi persaingan
Dengan mengidentifikasi bagian pasar yang dapat dilayani secara efektif, perusahaan akan berada pada posisi lebih baik dengan melayani konsumen tertentu dari pasar tersebut.

Kotler (2012:157), dalam memilih pasar yang dituju (target pasar), perusahaan dapat menempuh tiga alternatif strategi, yaitu: (1) Strategi yang Tidak Membedakan Pasar (*Undifferentiated Marketing*), (2) Strategi yang Membedakan Pasar (*Differentiated Marketing*), (3) Strategi yang Terkonsentrasi (*Concentrated Marketing*).

(1). *Undifferentiated Marketing*

- a. Meninjau pasar secara keseluruhan.
- b. Memusatkan perhatian pada kesamaan kebutuhan konsumen.
- c. Menghasilkan dan memasarkan satu macam produk.
- d. Menarik semua konsumen dan memenuhi kebutuhan semua konsumen
- e. Pasar yang dituju dan teknik pemasarannya bersifat massal.
- f. Ditujukan kepada segmen terbesar yang ada dalam pasar.

(2). *Differentiated Marketing*

- a. Melayani 2 atau lebih kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula.
- b. Menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda melalui program pemasaran yang berbeda-beda untuk tiap kelompok konsumen tertentu tersebut.
- c. Mengarahkan usahanya pada keinginan konsumen.
- d. Memperoleh loyalitas, kepercayaan, serta pembelian ulang dari kelompok konsumen tertentu tersebut.

(3). *Concentrated Marketing*

- a. Memilih segmen pasar tertentu.
- b. Memusatkan segala kegiatan pemasarannya pada satu atau lebih segmen pasar yang akan memberikan keuntungan terbesar.
- c. Mengembangkan produk yang lebih ideal dan spesifik bagi kelompok konsumen tersebut.
- d. Memperoleh kedudukan/posisi yang kuat di dalam segmen pasar tertentu yang dipilih.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi target pasar, antara lain :

1. Sumber-sumber perusahaan. Bila sumber daya yang dimiliki sangat terbatas maka strategi target pasar yang tepat adalah *concentrated marketing*.
2. Homogenitas produk. Untuk produk yang homogen, maka strategi yang tepat untuk target pasarnya adalah *undifferentiated*.
3. Tahap-tahap dalam siklus kehidupan produk. Strategi yang tepat bagi produk baru adalah *undifferentiated marketing*. Untuk produk-produk yang banyak

variasinya dapat digunakan juga *concentrated marketing*. Pada tahap kedewasaan produk digunakan strategi *differentiated marketing*.

4. Homogenitas pasar. *Undifferentiated marketing* cocok digunakan karena pembeli punya cita rasa yang sama, jumlah pembelian yang sama dan memiliki reaksi yang sama terhadap usaha pemasaran perusahaan.
5. Strategi pemasaran pesaing. Bila menghadapi pesaing yang menempuh strategi sama dengan strategi perusahaan, maka perusahaan harus lebih aktif mengadakan segmentasi untuk mendapat keberhasilan.

Untuk melakukan evaluasi target pasar diperlukan informasi dan analisis data yang berkenaan dengan :

1. Produk yang dipasarkan dan strategi bauran pemasaran yang dijalankan.
Perusahaan dapat mengembangkan produk yang tepat untuk setiap target pasar dengan mempertimbangkan apakah produk tersebut masih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan target pasar. Strategi bauran pemasaran yang dijalankan diarahkan pada target pasar dengan penyesuaian harga yang tepat, saluran distribusi yang efektif, dan promosi yang tepat pola guna menjangkau target pasar.
2. Kepuasan konsumen yang menjadi target pasar.
Kepuasan konsumen dapat diukur dari suara konsumen, kritik, saran, atau keluhan terhadap strategi pemasaran produk perusahaan. Makin kooperatif konsumen, makin puas pula konsumen terhadap strategi pemasaran produk perusahaan.
3. Laba perusahaan. Pencapaian tingkat laba ditentukan oleh pencapaian tingkat penjualan yang direncanakan dan harga penjualan yang ditetapkan. Makin tinggi tingkat berarti makin berhasil strategi perusahaan tersebut.

Evaluasi ini dimaksudkan untuk menilai apakah target pasar yang dilayani perusahaan masih dapat diharapkan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Jadi, bila ingin menentukan suatu target pasar yang dikehendaki, perhatikan hal-hal berikut ini:

Lakukan segmentasi pasar → Kembangkan profil dan daya tarik segmen pasar yang ada → Pilih segmen pasar yang dituju → Kembangkan posisi produk untuk setiap segmen pasar yang dituju → Kemudian kembangkan bauran pemasaran untuk setiap segmen pasar yang dituju.

2.1.1.2.3. Diferensiasi dan *Positioning*

Pada dasarnya diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing (Kotler, 2012; 157). Diferensiasi dapat dilakukan melalui lima dimensi berikut ini :

- a. Diferensiasi Produk, membedakan produk utama berdasarkan keistimewaan, kinerja, kesesuaian, daya tahan, keandalan, kemudahan untuk diperbaiki, gaya dan rancangan produk.
- b. Diferensiasi Pelayanan, membedakan pelayanan utama berdasarkan kemudahan pemesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, pemeliharaan dan perbaikan.
- c. Diferensiasi Personil, membedakan personil perusahaan berdasarkan kemampuan, kesopanan, kredibilitas, dapat diandalkan, cepat tanggap dan komunikasi yang baik.
- d. Diferensiasi Saluran, langkah pembedaan melalui cara membentuk saluran distribusi, jangkauan, keahlian dan kinerja saluran-saluran tersebut.

- e. Diferensiasi Citra, membedakan citra perusahaan berdasarkan perbedaan identitas melalui penetapan posisi, perbedaan lambang dan perbedaan iklan.

Positioning adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berada dalam benak pelanggan sasaran (Kotler, 2012;159). *Positioning* merupakan elemen yang sangat utama dalam suatu strategi pemasaran. Sebuah perusahaan dapat menentukan posisinya melalui persepsi pelanggan terhadap produknya dan produk pesaingnya sehingga akan dihasilkan peta persepsi. Dengan menggunakan informasi dari peta persepsi itu, dapat dikenali berbagai strategi penentuan posisi antara lain :

- a. *Positioning* menurut atribut produk.

Usaha memposisikan diri menurut atribut produknya.

- b. *Positioning* menurut manfaat.

Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu

- c. *Positioning* menurut harga/ kualitas.

Produk diposisikan sebagai nilai (harga dan kualitas) terbaik.

- d. *Positioning* menurut penggunaan/ penerapan.

Usaha memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan/ penerapan.

- e. *Positioning* menurut pemakai.

Usaha memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai

- f. *Positioning* menurut pesaing.

Produk memposisikan diri sebagai lebih baik daripada pesaing utamanya.

- g. *Positioning* menurut kategori produk.

Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.

Setelah kita menentukan dan memilih pasar sasaran, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi pokok untuk masuk ke dalam persaingan bisnis dan pasar yaitu :

- a. Memposisikan produk di pasar sebagai langkah merebut pasar di pikiran konsumen (*mind share*).
- b. Strategi diferensiasi produk (*differentiation*) sebagai langkah strategis untuk membedakan produk dengan produk pesaing dalam pikiran konsumen (*mind share*).
- c. Strategi penguatan merek (*branding*) dari produk sebagai langkah strategis untuk menahan konsumen agar tetap loyal, setia, bangga, dan puas dengan cara memasarkan dan menjual secara *experiential* (pengalaman) dan *emotional* (emosi) di hati para calon konsumennya (*heart share*).

Menurut Kotler (2012;177). bahwa memposisikan produk dalam pikiran konsumen (*mind share*) sebagai langkah awal yang jitu untuk memenangkan pertempuran (*positioning*).Perusahaan harus berpikir bahwa merek harus diposisikan berbeda agar tidak masuk ke dalam jebakan komoditas produk (*commodity trap*). Oleh karena itu, tawarkan suatu produk yang berbeda, sebab konsumen mempunyai kebutuhan, keinginan, dan permintaan yang berbeda-beda. Banyak pemasar menganjurkan untuk melakukan promosi sesuai dengan pemosisian produk, yaitu satu manfaat terhadap pasar sasaran. Karena pembeli cenderung mengingat pesan nomor satu. Hal ini membuat konsumen selalu teringat akan produk tersebut dalam jangka waktu lama. Pesan pemosisian bisa dicontohkan sebagai berikut: Kualitas terbaik; Layanan terbaik; Harga termurah; Nilai terbesar;Teknologi

paling mutakhir, dll. Namun ada juga konsumen yang senang dengan pemosisian dua manfaat, agar perusahaan mendapat ceruk khusus dalam segmen sasaran (*niche market*). Contoh mobil volvo yang memosisikan diri sebagai mobil paling aman dan paling awet.

2.1.2. Pemasaran Jasa

Industri jasa pada saat ini merupakan sektor ekonomi yang sangat besar dan tumbuh sangat pesat. Pertumbuhan tersebut akibat dari tuntuan dan perkembangan teknologi. Kondisi seperti ini secara langsung menghadapkan para pelaku bisnis kepada permasalahan persaingan usaha yang semakin tinggi. Semakin tingginya tingkat persaingan maka semakin diperlukan manajemen pemasaran jasa yang berbeda dibandingkan dengan pemasaran tradisional (barang). Pemasaran jasa muncul dan berkembang sebagai sub-disiplin tersendiri dalam disiplin ilmu pemasaran (Tjiptono,2014:17)

Pemasaran jasa menurut Kotler dan Keller dalam Fandy Tjiptono (2014:4) adalah setiap tindakan jasa adalah perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Sedangkan menurut Zeithaml dan Bitner dalam Daryanto (2011:236), pemasaran jasa adalah mengenai janji-janji. Janji-janji yang dibuat kepada pelanggan dan harus dijaga. Kerangka kerja strategik diketahui sebagai *service triangle* yang memperkuat pentingnya orang dalam perusahaan dalam membuat janji mereka dan sukses dalam membangun *customer relationship*.

Lupiyoadi (2013; 5), mengatakan bahwa pemasaran jasa adalah setiap tindakan yang ditawarkan oleh salah satu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip

intangible dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Sedangkan menurut Umar (2003; 76), pemasaran jasa adalah pemasaran yang bersifat intangible dan immaterial dan dilakukan pada saat konsumen berhadapan dengan produsen.

Pemasaran jasa juga merupakan penghubung antara organisasi dengan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada pasar. Keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak hingga karyawan non-manajerial dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen merupakan hal yang tidak bisa ditawar-menawar lagi (Yazid, 2008:13). Sedangkan Rismiati (2006:270) mendefinisikan pemasaran jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak yang lain dan merupakan barang tidak berwujud (intangible) serta tidak berakibat pada kepemilikan akan sesuatu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran jasa adalah suatu tindakan menyangkut janji-janji yang ditawarkan oleh pihak produsen kepada konsumen. Dan jasa yang diberikan bersifat intangible atau tidak dapat dilihat, dirasa, didengar, diraba sebelum dikonsumsi.

Pemasaran jasa memiliki sejumlah perbedaan dengan pemasaran barang yang sudah dikenal pada umumnya. Oleh karena itu pengertian pemasaran jasa yang baik perlu didukung dengan pengertian mengenai jasa itu sendiri. Menurut Kotler dan Keller (2011:237), jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan. Produksi jasa tidak dapat terikat atau tidak terikat pada suatu produk fisik. Sedang Lupiyoadi (2013:7), mengungkapkan jasa merupakan aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk

fisik atau konstruksi, yang umumnya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah. Misalnya, kenyamanan, hiburan, kesenangan, kesehatan atau pemecahan atas masalah yang dihadapi oleh konsumen.

Mudrick, dkk dalam Yazid (2008:3), mendefinisikan jasa dari sisi penjualan dan konsumsi secara kontras dengan barang. Barang adalah suatu objek yang tangible yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Sedangkan jasa adalah intangible, seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, kesehatan dan perishable, artinya jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada saat diperlukan. Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan. Jasa (layanan) dapat dimanfaatkan untuk menciptakan *differential advantage*. Bila ditinjau dari sudut pandang perusahaan, salah satu cara efektif untuk melakukan diferensiasi dan positioning unik adalah melalui perancangan dan penyampaian layanan spesifik (Tjiptono, 2014:18)

Dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan tindakan atau kegiatan mencakup semua aktifitas yang output nya berupa kinerja yang diterima oleh pelanggan atau konsumen. Antara pelanggan atau konsumen dan produsen sebagai pihak pemberi jasa mempunyai keterkaitan satu sama lain. Hal ini dapat terlihat dalam nilai tambah (*value*) yang diberikan oleh produsen sebagai pihak pemberi jasa kepada pelanggan atau konsumen dalam bentuk kenyamanan,

2.1.3. Customer Relationship Management (CRM)

Untuk memenangkan persaingan di pasar global dewasa ini, perusahaan harus menjadi mahir tidak hanya dalam membangun produk, tetapi juga dalam membangun pelanggan. Melaksanakan pekerjaan secara lebih baik dari pada yang

dilakukan para pesaing dalam memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan menjadi jawabannya. Salah satu cara untuk menerapkan hal tersebut adalah dengan menerapkan strategi *Customer Relationship Management (CRM)* yang muncul berdasarkan konsep *Relationship Marketing (RM)* (Gaffar, 2007: 37).

Terdapat beberapa pengertian atau konsep mengenai *Customer Relationship Management* diantaranya Farncis Buttle (2007;18) menjelaskan CRM adalah strategi bisnis inti yang mengintegrasikan proses dan fungsi internal serta jaringan eksternal untuk menciptakan dan menyampaikan nilai bagi pelanggan sasaran dalam rangka mendapatkan laba. CRM ditunjang dengan data berkualitas tinggi dan difasilitasi teknologi informasi. Tiwana dalam Gaffar (2007;27) CRM merupakan kombinasi dari proses bisnis dan teknologi yang tujuannya untuk memahami pelanggan dari berbagai prospektif untuk membedakan produk dan jasa perusahaan secara kompetitif.

Menurut Peppers and Rogers (2004;21); Feliks Anggia Binsar Kristian P., Hotman Panjaitan (2014:143) bahwa *Customer Relationship Management* merupakan suatu strategi yang bisa meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan. Jika perusahaan ingin berhasil dalam membangun nilai pelanggan melalui sebuah hubungan, maka perusahaan harus terlibat dalam proses empat langkah yang disebut dengan IDIC. IDIC merupakan akronim dari usaha perusahaan untuk mengidentifikasi pelanggan (*identify*), membedakan pelanggan pada layanan menurut nilai dan kebutuhan mereka (*differentiate*), berinteraksi dengan mereka (*interact*), kemudian menyesuaikan produk dan layanan perusahaan sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka (*customize*).

Menurut Kotler dan Amstrong (2008;36), CRM dalam konsep pemasaran

rasional adalah keseluruhan proses membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan menghantarkan nilai dan kepuasan pelanggan yang unggul. Proses ini berhubungan dengan semua aspek untuk meraih, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan. Menurut Noel Yee-Man Siu (2016;42), CRM tidak dimulai dari teknologi tetapi dari sikap dan pelatihan dari setiap anggota staf individu, terutama untuk layanan yang tidak berwujud dan karena itu sulit untuk memahami, Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan pelanggan, tidak hanya perlu mendorong pelanggan setia mereka untuk mengkonsumsi terus menerus tetapi juga perlu mengantisipasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan yang tidak aktif atau hilang kesetiiaannya pada perusahaan. Landasan teori dari CRM menunjukkan bahwa membangun dan mempertahankan hubungan pelanggan dalam jangka panjang merupakan inti dari konsep pemasaran.

Kotorov, Rado (2003) menyebutkan bahwa berbagai cara dan strategi pengenalan CRM dilakukan mulai dari departemen hingga perusahaan. Perubahan, komitmen dan dukungan adalah elemen yang diperlukan untuk membuat implementasi sukses. Hal tersebut menunjukkan bahwa CRM merupakan strategi bukan solusi dan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang sangat besar jika diterapkan di lingkungan yang *co-operatif*. Poin keterlibatan komitmen manajemen senior sangat penting dalam mempromosikan dan mendukung konsep *Customer Relationship Management* dalam organisasi jika melihat apa yang mungkin muncul di masa depan dan bagaimana konsep CRM tersebut dapat digunakan dalam berbagai bidang bisnis.

Penelitian Noel Yee-Man Siu, (2016) yang berjudul: *Customer Relationship*

Management and Recent Developments, menyatakan dalam dua dekade terakhir, gagasan Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) telah banyak dibahas dan diteliti. Bahasa yang terkait (seperti; kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, kebiasaan belanja dari pelanggan, dan sistem CRM analitis). Paradigma telah bergeser dari model berbasis transaksi ke berbasis satu hubungan dengan penekanan akuisisi, pengembangan dan retensi hubungan yang menguntungkan. Manajemen hubungan pelanggan secara luas dianggap sebagai filosofi penting dalam melakukan bisnis yang berfokus pada retensi pelanggan dan peningkatan layanan. Keberhasilan pelaksanaan customer relationship management, akan menekan tarif cacat produk, pengurangan biaya dan meningkatkan pendapatan. Dengan perkembangan globalisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang tiba-tiba, organisasi perlu terus mengikuti perkembangan CRM dan wawasan tentang bagaimana pelanggan dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Berbagai teknik penerapan dan sistem CRM menunjukkan peningkatan dalam persaingan. Oleh karena itu dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan pelanggan, tidak hanya perlu mendorong pelanggan setia mereka untuk mengkonsumsi terus menerus tetapi juga perlu mengantisipasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan yang tidak aktif atau hilang kesetiannya kepada perusahaan.

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa konsep utama dari CRM adalah membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta memperbaiki tingkat kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan dengan cara memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2.1.3.1. Tujuan *Customer Relationship Management* (CRM)

Tiwana (2000) dalam Liyun, dkk (2008;73) menjelaskan bahwa CRM merupakan proses bisnis dan teknologi informasi yang digunakan perusahaan untuk memahami pelanggan yang berbeda dari sudut yang berbeda untuk mengembangkan produk dan jasa menyesuaikan kebutuhan individual pelanggan, bertujuan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan lama, dan mengantar mereka pada loyalitas tertinggi. Sehingga meningkatkan kontribusi pada tingkat keuntungan, dan menarik pelanggan baru berharga secara efektif dan efisien di waktu yang sama.

Tjiptono (2009;69) menjelaskan bahwa dampak terbesar program CRM adalah pada terciptanya pelanggan yang loyal dan peningkatan *brand salience*, yang pada gilirannya berkontribusi pada *share of market* dan *share of customer*. Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan tujuan utama dari CRM adalah mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memahami kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun pihak yang berpotensi untuk menjadi pelanggan dan mengantar mereka pada loyalitas.

2.1.3.2. Elemen Kerangka Kerja CRM

Menurut Peppers dan Rogers (2004;73), pada penerapan CRM meliputi empat kegiatan yaitu *Identify*, *Differentiate*, *Interact*, dan *Customize* (IDIC) yang dijabarkan sebagai berikut :

***Identify* (Identifikasi)**

Merupakan pengenalan atas pelanggan, pemahaman dapat diperoleh melalui data. Tujuan utama mengumpulkan informasi tentang pelanggan adalah untuk membuat hubungan antar perusahaan dan pelanggan menjadi lebih dekat dan lebih menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan. Tugas pertama

dalam membangun sebuah hubungan adalah mengidentifikasi pelanggan secara individual. Meskipun langkah awal identifikasi ini sangat penting, namun bersamaan dengan proses identifikasi terdapat tugas lainnya, yaitu: mengorganisasi berbagai macam sumber informasi yang ada sehingga perusahaan bisa memahami keinginan pelanggan serta pelanggan tahu mengenai bisnis apa yang akan dijalankan perusahaan. Selama memungkinkan informasi sedetail mungkin sangat bermanfaat. Termasuk di dalamnya adalah informasi mengenai kebiasaan, ketertarikan, dan karakter pelanggan lain yang turut membedakan antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya.

Differentiate (Diferensiasi)

Merupakan kegiatan perusahaan dalam mengelompokkan pelanggan berdasarkan *customer value*, sehingga perusahaan bisa membuat keputusan yang benar dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya, karena tiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda. Dengan mengetahui perbedaan pelanggan, perusahaan bisa fokus pada dua hal :

- 1). Beberapa jenis pelanggan yang tentunya sangat beraneka macam.
- 2). Membagi dan mengimplementasikan strategi spesifik pelanggan untuk memenuhi kebutuhan individu mereka yang berbeda-beda.

Setiap pelanggan memiliki keinginan berbeda terhadap perusahaan, begitu juga perusahaan memiliki pengharapan yang lain terhadap para pelanggannya. Meskipun bukan sebuah konsep baru, pengelompokkan pelanggan atau sebuah proses pembagian pelanggan kedalam beberapa kategori berdasarkan variabel tertentu merupakan langkah penting di dalam memahami dan melayani pelanggan. Diferensiasi menuntut perusahaan untuk ikut aktif dalam pengelompokkan dan

menciptakan nilai tambah bagi pelanggan untuk mengetahui kebutuhan yang mereka perlukan.

Interact (Interaksi)

Merupakan proses hubungan timbal balik yang dilakukan oleh perusahaan dengan pelanggan. Perusahaan harus bisa berinteraksi secara efektif dengan pelanggan. Semua tindakan yang diambil harus berdasarkan konteks hubungan dengan pelanggan sebelumnya. Sebuah percakapan dengan pelanggan harus mengacu pada beberapa hal penting di awal interaksi. Sebuah interaksi yang efektif akan memberikan pandangan yang lebih baik mengenai kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang.

Customize (Kustomisasi)

Merupakan usaha perusahaan dalam beradaptasi dengan kebiasaan pelanggan berdasarkan kebutuhan individu dan *customer value*. Di dalam membangun sebuah hubungan yang baik dengan pelanggan, sedapat mungkin bisa mempelajari berbagai macam hal yang bisa memuaskan pelanggan.

Menurut Plessis & Boon (2004;83), CRM adalah proses membangun dan mengelola relasi dengan pelanggan pada level organisasional dengan jalan memahami, mengantisipasi, dan mengelola kebutuhan pelanggan berdasarkan pengetahuan yang didapatkan mengenai pelanggan, dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi dan profitabilitas organisasi. Proses ini berhubungan dengan semua aspek untuk meraih, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan.

- 1). *Identification*, yaitu mempelajari karakteristik konsumen secara rinci, 2). *Individualization*, yaitu menyesuaikan penawaran perusahaan dengan karakteristik pelanggan individual, 3) *Interaction*, yaitu membangun dan mempertahankan

komunikasi dua arah dengan pelanggan, 4). *Integration*, yaitu mengintegrasikan relasi dan pemahaman atas pelanggan ke dalam seluruh jajaran organisasi, 5). *Integrity*, yaitu menjaga privasi setiap pelanggan dan *trust* yang dibina dalam jangka panjang.

Hasil penelitian Vijaya Kumar Krishnan, et.al. (2014), yang berjudul: *Linking Customer Relationship Management (CRM) Processes To Sale Performance: The Role Of CRM Technology Effectiveness*, menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil menerapkan proses inisiasi hubungan pelanggan dan pemeliharaan hubungan pelanggan jauh lebih efektif dengan menggunakan teknologi CRM dari pada perusahaan yang tidak memiliki proses tersebut. Salah satu perubahan yang paling besar dalam tatanan baru ini adalah semakin pentingnya sumber daya teknologi dalam siklus penjualan (Trainor, Andzulis, Rapp & Agnihotri, 2013;38). Tenaga penjualan sekarang juga dipersenjatai dengan manajemen teknologi hubungan pelanggan (CRM) yang meliputi teknologi tradisional, otomatisasi tenaga penjualan (SFA), serta CRM sosial seperti: *LinkedIn*, *Chatter*, dan *SlideShare* Trainor et.al. (2013;73). Efektivitas teknologi CRM didefinisikan sebagai kompetensi perusahaan dalam memanfaatkan teknologi CRM untuk membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

Didasarkan pada literatur hubungan pemasaran, landasan teoritis dari CRM menunjukkan bahwa membangun dan mempertahankan hubungan pelanggan jangka panjang merupakan inti dari konsep pemasaran (Morgan & Hunt, 1994;85). Sama seperti produk memiliki siklus hidup, demikian juga dengan hubungan antara pelanggan dan perusahaan. Sukses manajemen hubungan pelanggan membutuhkan pemanfaatan komponen proses CRM yang berbeda sesuai dengan tahapan yang berbeda dari siklus hidup pelanggan. Organisasi penjualan dapat menjadikan

hubungan proses inisiasi secara formal. Proses tersebut akan memberi kriteria umum atau harapan bagi semua anggota organisasi (misalnya, tenaga pemasaran dan penjualan personal). Memanfaatkan teknologi CRM perusahaan dan konsistensi ini akan meningkatkan kinerja teknologi CRM perusahaan.

Proses pemeliharaan hubungan didefinisikan sebagai mekanisme perusahaan menyebarluaskan pemeliharaan dan memperkuat hubungan mereka dengan pelanggan yang sudah ada (Reinartz et.al., 2004;64). Proses pemeliharaan hubungan melibatkan dialog terus menerus dengan pelanggan. Penggunaan teknologi CRM yang efektif sangat penting bagi kinerja penjualan. Menurut Aheame, Jones, Rapp & Mathieu, (2008;82), bahwa penggunaan teknologi oleh tenaga penjual berpengaruh terhadap persentase kuota penjualan yang dicapai. Efek positif ini dicapai melalui perilaku tenaga penjual yang meningkatkan layanan pelanggan melalui pengetahuan penjual dan kemampuan beradaptasi.

2.1.4. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) merupakan suatu bentuk kegiatan yang dalam pemasaran kegiatan tersebut meliputi variabel-variabel penyajian produk, penetapan harga dan penyampaian produk serta promosi. Bauran pemasaran mempunyai peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi konsumen atau pelanggan untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkannya kepada para pelanggannya.

Menurut Djaslim Saladin (2007;38), bauran pemasaran adalah serangkaian dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikuasai oleh perusahaan dan digunakan untuk mencapai tujuan dalam pemasaran. Sedangkan menurut Kotler dan Keller

(2012;73) definisi bauran pemasaran adalah seperangkat taktik pemasaran yang dapat dikontrol meliputi produk, harga, tempat, dan promosi yang dipadukan perusahaan untuk menciptakan respon dari target marketnya.

Alat-alat bauran pemasaran menurut Kotler dan Keller (2012;75) diklasifikasikan menjadi 4P (*product, price, place, promotion*). Keempat unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan berpengaruh satu sama lain, sehingga harus diupayakan untuk menghasilkan suatu kebijakan pemasaran yang mengarah kepada layanan efektif dan kepuasan konsumen. Dalam perkembangannya, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan 4P terlampau terbatas atau sempit untuk bisnis jasa, dikarenakan antara lain bauran pemasaran tradisional melupakan arti penting orang (*people*), baik sebagai produsen, konsumen maupun *co-consumer*. Kelemahan tersebut mendorong banyak pakar pemasaran untuk mendefinisikan ulang bauran pemasaran sedemikian rupa sehingga lebih aplikatif untuk sektor jasa.

Bauran Pemasaran Jasa merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan (Tjiptono, 2014:81). Alat-alat tersebut dapat dipergunakan untuk menyusun strategi jangka panjang dan merancang program taktik jangka pendek. Hasilnya, menurut Fandy Tjiptono (2014;82), 4P tradisional diperluas dan ditambahkan dengan empat unsur lainnya yaitu: *People, Process, Physical Evidence dan Customer Service*. Adapun pengertian dari masing-masing bauran pemasaran tersebut adalah sebagai berikut:

2.1.3.1 Produk (*Product*)

Produk merupakan penawaran berwujud perusahaan kepada pasar yang

mencakup kualitas, rancangan, bentuk, merek dan kemampuan produk. Sedangkan sifat dari produk jasa tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tidak berwujud

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud, karena tidak bisa dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium, sebelum ada transaksi pembelian.

2. Tidak dapat dipisahkan

Suatu produk jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, apakah sumber itu merupakan orang atau benda. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel tidak akan bisa terlepas dari bangunan hotel tersebut.

3. Berubah-ubah

Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah, sebab jasa ini sangat tergantung kepada siapa yang menyajikan, kapan disajikan dan dimana disajikan. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel berbintang satu akan berbeda dengan jasa yang diberikan oleh hotel berbintang tiga.

4. Daya tahan

Jasa tidak dapat disimpan. Seorang pelanggan yang telah memesan sebuah kamar hotel akan dikenakan biaya sewa, walaupun pelanggan tersebut tidak menempati kamar yang ia sewa.

Menurut Stanton (2000;49), atribut yang nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*) didalamnya tercakup warna, harga, kemasan, prestise, yang mungkin diterima pembeli sebagai sesuatu yang bisa memuaskan keinginan. Berdasarkan definisi tersebut diambil kesimpulan produk adalah barang atau jasa yang dapat di tawarkan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhannya.

2.1.3.2. Harga (*Price*)

Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk mendapatkan produk. Perusahaan harus memutuskan dimana ingin memposisikan tawaran pasarnya. Semakin jelas tujuan perusahaan, semakin mudah untuk menetapkan harga seperti kelangsungan hidup, laba yang maksimum, pangsa pasar maksimum, skimming pasar maksimum, atau kepemimpinan mutu produk.

a. Menentukan permintaan

Tiap harga yang dikenakan perusahaan akan menghasilkan level permintaan yang berbeda-beda dan karena itu akan memberikan pengaruh yang berbeda pula terhadap tujuan pemasarannya.

b. Memperkirakan Biaya

Permintaan menentukan batas harga tertinggi yang dapat dikenakan perusahaan atas produknya. Dan biaya perusahaan menentukan batas terendahnya. Perusahaan ingin menetapkan harga yang dapat menutup biaya produksi, distribusi, dan penjualan produk, termasuk tingkat pengembalian investasi yang memadai atas usaha dan resiko yang dilakukannya

c. Menganalisis Biaya, Harga dan Tawaran Pesaing

Dalam rentang kemungkinan harga yang ditentukan oleh permintaan pasar dan biaya perusahaan, perusahaan harus memperhitungkan biaya pesaing. Tetapi, perusahaan harus menyadari bahwa pesaing dapat mengubah harganya sebagai tanggapan atas harga perusahaan. Jika tawaran perusahaan serupa dengan pesaing utamanya. Maka perusahaan harus menetapkan harga atau dengan harga pesaing atau perusahaan tersebut akan kehilangan penjualan. Jika tawaran perusahaan lebih rendah rendah mutunya, perusahaan tidak dapat menetapkan harga yang

lebih tinggi dari pada pesaing. Jika penawaran perusahaan lebih tinggi mutunya, perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dari pada pesaing.

d. Memilih metode penetapan harga

Perusahaan memiliki metode penetapan harga yang menyertakan sesuatu atau lebih dari tiga pertimbangan 3C-kurva permintaan pelanggan (*customer's demand schedule*), fungsi biaya (*cost function*), dan harga pesaing (*competitor's prices*) perusahaan kini siap untuk memilih suatu harga.

e. Memilih harga akhir

Metode-metode penetapan harga mempersempit rentang harga yang harus disiplin perusahaan untuk menentukan harga akhir. Dalam memilih harga akhir, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor tambahan, termasuk penetapan harga psikologis, pengaruh elemen pemasaran lain terhadap harga, kebijakan penetapan harga perusahaan, dan dampak harga terhadap pihak-pihak lain. Menurut Kotler (2009;51), mendefinisikan harga adalah sejumlah uang yang di bayar oleh konsumen untuk mendapatkan barang yang di inginkan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka harga merupakan jumlah yang diperlukan sebagai penukar berbagai kombinasi produk dan jasa, dengan demikian maka suatu harga haruslah di hubungkan dengan bermacam-macam barang dan/atau pelayanan yang akhirnya akan sama dengan sesuatu yaitu produk dan jasa.

2.1.3.3. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan aspek yang berhubungan dengan berbagai usaha untuk memberikan informasi pada pasar tentang produk/jasa yang dijual, tempat dan saatnya. Ada beberapa cara menyebarkan informasi, antara lain periklanan (*advertising*), Penjualan pribadi (*personal selling*), promosi penjualan (*sales*

promotion) dan publisitas (*publicity*).

- a. Periklanan (*Advertising*) merupakan alat utama bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumennya. Periklanan ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi, ataupun dalam bentuk poster-poster yang dipasang dipinggir jalan atau tempat-tempat yang strategis.
- b. Penjualan Pribadi (*Personal selling*) merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan calon konsumennya. Dengan kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumen yaitu. Yang termasuk dalam personal selling adalah *door to door, selling, mail order, telephone selling, dan direct selling*.
- c. Promosi Penjualan (*sales Promotion*) merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen.
- d. Publisitas (*Publicity*) merupakan cara yang biasa digunakan juga oleh perusahaan untuk membentuk pengaruh secara tidak langsung kepada konsumen, agar mereka menjadi tahu, dan menyenangi produk yang dipasarkannya, hal ini berbeda dengan promosi, dimana didalam melakukan publisitas perusahaan tidak melakukan hal yang bersifat komersial. Publisitas merupakan suatu alat promosi yang mampu membentuk opini masyarakat secara tepat, sehingga sering disebut sebagai usaha untuk mensosialisasikan atau memasyarakatkan. Menurut Kotler (2009;97), promosi adalah komunikasi dari pesan-pesan perusahaan yang didesain untuk menstimulasi terjadinya kesadaran (*awareness*), ketertarikan (*interest*) dan dengan tindakan pembelian (*purchase*) yang dilakukan oleh pelanggan terhadap produk

atau jasa perusahaan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan proses penyampaian pesan-pesan penting dari suatu produk dalam perusahaan untuk di ketahui masyarakat umum.

2.1.3.4. Distribusi (*Place*)

Setelah perusahaan berhasil menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan menetapkan harga yang layak, tahap berikutnya menentukan metode penyampaian produk/jasa ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba pada tempat yang tepat, dengan harapan produk/jasa tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang haus akan produk/jasa tersebut. Yang tidak boleh diabaikan dalam langkah kegiatan memperlancar arus barang/jasa adalah memilih saluran distribusi (*Channel of Distribution*). Masalah pemilihan saluran distribusi adalah masalah yang berpengaruh bagi marketing, karena kesalahan dalam memilih dapat menghambat bahkan memacetkan usaha penyaluran produk/jasa dari produsen ke konsumen. Distributor-distributor atau penyalur ini bekerja aktif untuk mengusahakan perpindahan bukan hanya secara fisik tapi dalam arti agar jasa-jasa tersebut dapat diterima oleh konsumen. Dalam memilih saluran distribusi ini ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut:

- a. Sifat pasar dan lokasi pembeli
- b. Lembaga-lembaga pemasaran terutama pedagang pedagang perantara.
- c. Pengendalian persediaan, yaitu menetapkan tingkat persediaan yang ekonomis.
- d. Jaringan pengangkutan.

Saluran distribusi jasa biasanya menggunakan agen travel untuk menyalurkan jasanya kepada konsumen. Jadi salah satu hal yang penting untuk diperhatikan dalam

kebijaksanaan saluran distribusi adalah memperhitungkan adanya perubahan pada masyarakat. Pola distribusi perlu mengikuti dinamika para konsumen. Kotler (2009;128), mendefinisikan saluran distribusi sebagai himpunan perusahaan atau perorangan yang mengambil alih hak atau membantu dalam pengalihan hak atas barang atau jasa selama berpindah dari produsen ke konsumen. Dapat disimpulkan bahwa saluran distribusi merupakan salah satu aspek penting dalam pemasaran karena menentukan berhasil tidaknya sebuah perusahaan.

2.1.3.5. Orang (*People*)

Pada sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital dalam bauran pemasaran. Dalam industri jasa, setiap orang merupakan *part-time marketer* yang tindakan dan perilakunya memiliki dampak langsung pada output yang diterima pelanggan. Oleh sebab itu, setiap organisasi jasa terutama yang tingkat kontakannya dengan pelanggan tinggi, harus secara jelas menentukan apa yang diharapkan dari setiap karyawan dalam interaksinya dengan pelanggan.

2.1.3.6. *Physical Evidence*

Karakteristik *intangible* pada jasa menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan risiko yang dipersepsikan konsumen dalam keputusan pembelian semakin besar. Oleh sebab itu, salah satu unsur penting dalam bauran pemasaran adalah upaya mengurangi tingkat risiko tersebut dengan jalan menawarkan bukti fisik dari karakteristik jasa.

2.1.3.7. *Process*

Proses produksi atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen *high-contact services* yang kerap kali juga berperan sebagai *co-producer* jasa bersangkutan. Misalnya, pelanggan restoran sangat terpengaruh oleh cara staf melayani mereka dan

lamanya menunggu selama proses produksi.

2.1.3.8. Customer Service

Dalam sektor jasa, layanan pelanggan dapat diartikan sebagai kualitas total jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Oleh sebab itu, tanggung jawab atas unsur bauran pemasaran ini tidak bisa diisolasi hanya pada departemen layanan pelanggan, tetapi menjadi perhatian dan tanggung jawab semua personil produksi, baik yang dipekerjakan oleh organisasi jasa maupun oleh pemasok.

Somnath Mukherjee dan Shradha Shivani (2016;109), dalam penelitiannya yang berjudul: *Marketing Mix Influence on Service Brand Equity and Its Dimensions*. menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi elemen bauran pemasaran dengan dimensi *brand equity*. Dimensi elemen bauran pemasaran dalam penelitian ini adalah *physical evidence, advertising, people* dan *word of mouth*. Sedangkan dimensi *brand equity* adalah; *user brand image, corporate brand image, service brand image* dan *perceived service quality*. *Word of mouth* memiliki hubungan yang lebih kuat dengan *corporate brand image*. Hal ini bertentangan dengan persepsi populer bahwa *brand image* perusahaan dapat lebih efektif dibentuk melalui iklan.

Menurut E.Constantinides (2006), dalam penelitiannya yang berjudul; *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*, bahwa kerangka marketing mix 4P, sebagai paradigma manajemen pemasaran yang dominan. Kemudian mengidentifikasi bahwa perkembangan pasar, perubahan lingkungan dan tren serta perubahan sikap akademik cenderung mempengaruhi masa depan. *Marketing Mix* sebagai konsep teoritis dan manajemen favorit sebagai alat praktisi pemasaran. Dalam penelitian ini juga diidentifikasi bahwa keterbatasan utama

marketing mix sebagai alat manajemen, umum disemua wilayah yang dibahas seperti model orientasi internal dan kekosongan personalisasi. Orientasi internal pada *marketing mix*, manajer harus focus pada faktor nilai pelanggan serta membangun orientasi pasar, organisasi yang fleksibel dan inventif, dapat terus berinovasi dan beradaptasi pada kondisi pasar yang berubah cepat. Kualitas dari hubungan personal antara penjual dan pelanggan dan retensi pelanggan menjadi bahan dasar kinerja komersial dari semua pasar, baik konsumen maupun institusi.

2.1.5. Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas pelayanan terpusat pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut Wyckof dalam Arif (2007;93). bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang di harapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Parasuraman (1990) dalam Arif (2007;80) mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa/pelayanan yaitu *expected service* dan *perceived service* apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang di harapkan maka kualitas jasa dipersepsikan baik atau memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas dipersepsikan ideal.

Sementara itu menurut Gronroos (1990;69). bahwa kualitas total suatu pelayanan terdiri atas tiga komponen utama, yaitu :

1. Tehnical Quality

Yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) jasa yang diterima pelanggan. Menurut Parasuraman, et al., *tehnical quality* dapat diperinci lagi sebagai berikut :

- a. *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli, misalnya Harga.
- b. *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa. Contohnya, ketepatan waktu, kecepatan pelayanan, dan kerapihan hasil.
- c. *Credence quality*, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengkonsumsi suatu layanan. Misalnya, kualitas operasi jantung.

2. *Functional Quality*

Yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa.

3. *Customer Image*

Yaitu profil, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa apabila jasa yang diterima oleh pelanggan sesuai dengan yang di harapkan, maka kualitas pelayanan akan dipersepsikan baik. Sebaliknya, jika pelayanan yang dirasakan lebih rendah dari yang diharapkan konsumen, maka kualitas dipersepsikan sangat jelek atau tidak baik, sehingga konsumen merasa bahwa kebutuhan dan keinginannya belum terpenuhi atau belum memuaskan.

2.1.4.1. Dimensi Kualitas Pelayanan

Parasuraman dalam Fandy Tjiptono (2014;197) mengemukakan bahwa dari sepuluh dimensi kualitas pelayanan yang ada sebelumnya dapat dirangkum menjadi lima dimensi pokok, kelima dimensi pokok tersebut meliputi :

1. Bukti langsung (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*Reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang

dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

3. Daya tanggap (*Responsiveness*), yaitu keyakinan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*Assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf ; bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
5. Empati (*Emphaty*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggannya.

2.1.4.2. Faktor-faktor Penyebab Buruknya Kualitas Pelayanan.

Untuk menarik konsumen maka sebuah perusahaan baik perusahaan jasa atau produk wajib memberikan suatu kualitas pelayanan yang baik untuk konsumennya. Namun terkadang perusahaan belum bisa melakukan hal tersebut dikarenakan masih ada beberapa faktor yang menyebabkan kualitas pelayanan menjadi buruk.

Faktor – faktor tersebut meliputi :

1. Produksi dan Konsumsi yang terjadi secara simultan

Salah satu karakteristik jasa yang penting adalah *Inseparability*, artinya jasa diproduksi dan di konsumsi pada saat yang bersamaan. Beberapa kekurangan yang mungkin ada pada karyawan pemberi jasa dan dapat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan pada kualitas pelayanan misalnya :

- a. Tidak terampil dalam melayani pelanggan.
- b. Cara berpakaian tidak sesuai.
- c. Tegur katanya tidak sopan dan kurang menyenangkan.

2. Intensitas tenaga kerja yang tinggi.

3. Dukungan terhadap pelanggan internal (pelanggan perantara) kurang memadai.

4. Kesenjangan – kesenjangan komunikasi.

Kesenjangan komunikasi yang sering terjadi :

- a. Perusahaan memberikan janji yang berlebihan, sehingga tidak dapat memenuhinya.
 - b. Perusahaan tidak bisa selalu menyajikan informasi terbaru kepada pelanggan, misalnya yang berkaitan dengan perubahan prosedur/aturan.
5. Memperlakukan semua pelanggan dengan cara yang sama karena pelanggan adalah manusia yang bersifat unik, karena memiliki perasaan dan emosi.
6. Perluasan atau pengembangan jasa secara berlebihan.
7. Visi bisnis jangka pendek.

2.1.4.3. Model Kualitas Pelayanan .

Berdasarkan hasil sintesis terhadap berbagai riset yang telah dilakukan, Gronroos yang dikutip dalam Tjiptono (2009;175) mengemukakan enam kriteria kualitas pelayanan yang dipersepsikan baik, yakni sebagai berikut:

1. *Professionalism and Skills*. Pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara profesional (outcome related criteria).
2. *Attitudes and Behavior*. Pelanggan merasa bahwa karyawan jasa (customer contact personel) menaruh perhatian besar pada mereka dan berusaha membantu memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah.
3. *Accessibility and Flexibility*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam operasi, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat mengakses jasa tersebut dengan

mudah. Selain itu, juga dirancang dengan maksud agar dapat menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan secara luwes.

4. *Reliability and Trustworthiness*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya dalam menentukan janji dan melakukan segala sesuatu dengan mengutamakan kepentingan pelanggan.
5. *Recovery*. Pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat.
6. *Reputation and Credibility*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai/imbalan yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan. Kualitas pelayanan pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan. Dengan demikian, organisasi pemberi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada organisasi pemberi layanan yang memberikan kualitas memuaskan.

2.1.6. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen (1982;275) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Sementara itu, menurut Gosselin (2005;169), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja

perusahaan. Porter (2008;231) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996;264).

Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989 dalam Suryanita 2006;97). Sedangkan proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak *agresif* dan *proaktif*, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk rnengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya (Doukakis, 2002, dalam Suryanita 2006;245). Proaktif juga ditunjukkan dengan sikap agresif-kompetitif, yang mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik dan meninggalkan para pesaingnya (Covin dan Slevin, 1991;65), Lumpkin and Dess, (1996;65), Morris and Paul, (1987:78).

Berani mengambil risiko merupakan sikap berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian. Hambatan risiko merupakan faktor

kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal (Looy et al. 2003, dalam Suryanita, 2006;127).

Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendongkrak kinerja perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1991).

Dalam literatur lain, sebuah model orientasi kewirausahaan yang diambil dari faktor psikologi dipresentasikan oleh Bygrave (1989, dalam Koh, 1997;85). Faktor psikologi yang dimaksud adalah *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *internal locus of control* (keyakinan diri), toleransi terhadap ambiguitas dan kemampuan mengambil risiko. Kebutuhan berprestasi adalah faktor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai. Perusahaan dengan motif berprestasi yang tinggi akan berusaha sekuat tenaga meraih tujuan untuk sukses dan lebih bertanggungjawab (Littunen, 2000;162; Lee and Tsang, 2001;128). Kebutuhan berprestasi dalam tim akan melahirkan ide-ide atau visi dan melaksanakan ide tersebut hingga membuahkan hasil. Sedangkan *locus of control* merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri (Littunen, 2000;142), (Lee and Tsang, 2001;151) (Olson, 2005;97).

Dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap *venture growth* (*Growth of Sales and Profit*) telah diteliti oleh Lee dan Tsang (2001), di mana orientasi kewirausahaan terdiri atas unsur (1) *need for achievement* (2) *internal locus of control* (3) *self reliance* (kepercayaan diri) dan (4) *extroversion* (keterbukaan).

Penelitian Oscar Gonzalez-Benito, Pablo A. Munoz-Gallego dan Evelyn Garcia-Zamora, (2015), yang berjudul; *Entrepreneurship and Market Orientation As Determinants of Innovation: The Role of Business Size*, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap inovasi. Dalam penelitian ini juga memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara budaya organisasional, inovasi dan ukuran bisnis. Inovasi menjadi penting bagi sebuah perusahaan karena menciptakan keunggulan bersaing yang membedakan sebuah perusahaan dengan pesaing. Melalui inovasi, perusahaan juga dapat mengetahui pelanggannya, mempertahankan daya saing dan mengambil keuntungan dari peluang pasar, (Thomas, 1995; Cooper, 1996). Perusahaan yang inovatif dapat mencapai daya saing dan tingkat kinerja yang tinggi. Bahkan inovasi adalah manifestasi dari perubahan, dan perubahan yang cocok dengan stabilitas, (Farjoun, 2010) dan menyeimbangkan antara inovasi dikaitkan dengan keberhasilan di masa yang akan datang. Konsep umum inovasi organisasi meliputi adopsi dari praktek atau ide baru, mungkin inisiatif produk baru, pasar atau metode produksi baru, serta kreatif dalam proses administrasi dan organisasi (Damanpour, 1996 dan Boer, Durning, 2001). Inovasi dalam perspektif multidimensi dalam hal ini bisa melalui pendekatan inovasi produk, inovasi proses, inovasi marketing dan inovasi organisasional. Inovasi organisasional dalam hal ini bisa berupa perubahan struktur organisasi atau proses administratif.

Perusahaan yang berorientasi pasar cenderung lebih inovatif, karena mereka lebih sadar akan kebutuhan klien dan dapat bereaksi lebih cepat untuk memenuhi kebutuhan dan selera mereka (Jaworski and Kohli, 1996; Deshpande et.al.,1993; Deshpande and Farley,1999; Naver and Slater,1990). Literatur manajemen dan ekonomi tradisional mengidentifikasi bahwa ukuran perusahaan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi inovasi. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara inovasi dan budaya organisasi. Selanjutnya, hubungan orientasi pasar dan kewirausahaan dengan lima tipe inovasi secara konsisten positif dan signifikan. Orientasi pasar dan kewirausahaan memajukan inovasi manajer karena mereka mencoba mempercepat budaya orientasi pasar dan kewirausahaan, jika mereka ingin memperbaiki kinerja inovasi dan menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pengaruh orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap inovasi tidak berbeda antara perusahaan kecil dan perusahaan besar,(Oscar Gonzales-Benito, et.al.,2015).

Penelitian Erkut Altindag, A.Zafer Acar dan Cemal Zehir (2011), yang berjudul *Learning, Entrepreneurship and Innovation Orientation in Turkish Family-owned Firms*, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara inovasi dan kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Manajer menekankan bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi untuk melindungi posisi perusahaan dan juga memiliki komposisi yang lebih kuat dibanding pesaingnya. Pada pasar yang kompetitif, perusahaan keluarga harus mengevaluasi kinerja mereka dan memilih orientasi strategi yang cocok untuk mencapai strategi keunggulan bersaing. Menggunakan orientasi tersebut membantu meningkatkan profitabilitas pada bisnis yang dimiliki keluarga dan juga meningkatkan tingkat pertumbuhan pada pasar yang

bergejolak. Untuk sukses, orientasi kewirausahaan dan inovasi harus digunakan secara bersama-sama. Penggunaan orientasi kewirausahaan dan inovasi yang kompatibel satu sama lain dapat dianggap sebagai bukti ini.

Berbagai literatur sangat menekankan bahwa seorang wirausaha yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik akan merekayasa ulang sistem-sistem mereka hingga menghasilkan gabungan sumber daya produktif yang benar-benar baru. Dalam hal ini perusahaan dituntut agar mampu merancang strategi-strategi bisnis untuk merespon lingkungan usaha secara proaktif.

2.1.7. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Crown Dirgantoro (2001;45) bahwa, keunggulan bersaing merupakan perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. Agustinus Sri Wahyudi (1996;38) mendefinisikan keunggulan bersaing, adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan kedua definisi diatas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai satu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, mendukung produknya. Masing – masing aktivitas dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Terdapat dua dasar keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya dan

diferensiasi. Keunggulan bersaing merupakan inti dari setiap strategi bersaing seperti yang telah diungkapkan oleh Crown Dirgantoro (2001;61), keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar.

Untuk mencapai keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus siap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan harus memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen, bahkan beroperasi di dalam industri terkait. Sumber keunggulan tersebut mungkin mencakup pengerjaan skala ekonomi, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah dan lain-lain. Bila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya, maka akan menjadi perusahaan dengan kinerja rata-rata didalam industri asal dapat menguasai harga atau dekat rata-rata industri. Dalam hal diferensiasi, perusahaan harus menjadi unik dalam industrinya secara umum dihargai oleh pembeli, jadi perusahaan dihargai karena keunikannya. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat didasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain. Menurut Agustinus Sri Wahyudi (1996;93) ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada :

1. Harga
2. Pangsa pasar
3. Merk
4. Kualitas produk
5. Kepuasan konsumen
6. Jalur distribusi.

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan. Analisa sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan proses identifikasi diatas. Analisa ini menitikberatkan pada dua hal penting, yaitu pertama adalah unit dasar dari sumber-sumber daya individu dari perusahaan yang terdiri dari modal, peralatan, keterampilan individu karyawan, paten, merk. Kedua adalah meneliti bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing, harus dilihat bagaimana sumber-sumber tersebut bekerja bersama-sama untuk menciptakan suatu kemampuan.

Menurut Treacy dan Wiermsa (1997'49), terdapat tiga strategi bersaing generik yaitu: *Operational Excellence*, *Customer Intimacy* dan *Product Leadership*. Dikatakan bahwa sebuah perusahaan harus memilih dan kemudian mencapai kepemimpinan pasar dalam satu dari tiga disiplin dan melakukan ke tingkat yang dapat diterima di dua lainnya. Strategi bersaing *Operational Excellence* bertujuan untuk mencapai *Cost Leadership*. Dalam hal ini fokus utamanya pada mengotomatisasi proses produksi dan prosedur kerja untuk merampingkan operasi dan mengurangi biaya. Strategi ini cocok untuk volume-tinggi; orientasi transaksi dan produksi standar yang memiliki sedikit kebutuhan untuk diferensiasi. Strategi *Operational Excellence*, ideal pada pasar dimana biaya menjadi nilai pelanggan, umumnya terjadi pada tahap kedewasaan. *Cost leadership* menjadi modal untuk pertumbuhan. *Operational excellence* akan terwujud jika memiliki disiplin yang kuat dan terstandar serta operasional berbasis aturan.

Strategi bersaing yang ketiga adalah *Customer Intimacy*. Strategi ini fokus pada

keunikan layanan pelanggan yang memungkinkan untuk personalisasi layanan dan kustomisasi produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berbeda. Perusahaan sering mengejar strategi kombinasi produk dan layanan ini, menjadi solusi yang dirancang khusus untuk customer individu. *Customer Intimacy* fokus pada kebutuhan pelanggan secara individual. *Customer Intimacy* hanya dapat diimplementasikan melalui penyesuaian pengembangan produk, manufaktur, fungsi administrasi dan fokus pada sekitar keperluan pelanggan individu.

Perusahaan yang berorientasi pelanggan cenderung memiliki organisasi yang terdesentralisasi yang memungkinkan mereka untuk belajar dan berubah dengan cepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Tipe perusahaan tersebut sering menjaga seluruh ekosistem partner pada produksi aktual dan penyampaian layanan dan produk kepada pelanggan mereka. Contoh perusahaan-perusahaan yang mengejar strategi tipe ini termasuk IBM, Lexus, Virgin Atlantic dan Amazon.com Yang ketiga, strategi bersaing *Product Leadership*. Strategi ini bertujuan untuk membangun budaya yang secara terus menerus membawa produk unggul di pasar. Pemimpin produk dalam hal ini mencapai harga pasar premium berkat pengalaman yang mereka ciptakan untuk pelanggan mereka. Disiplin perusahaan dalam hal ini menyangkut: *Research Portfolio Management, Teamwork, Product Management, Marketing, Talent Management*.

Menurut Crown Dirgantoro (2001;76) ada beberapa indikator yang digunakan dalam keunggulan bersaing, yaitu;

a. Nilai / *Value*

Yang harus ditekankan pada nilai atau value ini yaitu suatu perusahaan harus tahu tentang apa nilai atau value yang diinginkan atau diharapkan oleh calon pembeli,

sesuai atau tidak dengan harapan mereka, atau sesuai atau tidak dengan apa yang didapatkan oleh mereka dari produk perusahaan tersebut.

b. Kemampuan untuk menyerahkan produk

Yaitu mengenai kecepatan, penyerahan produk, sensitivitas terhadap pelanggan.

c. Harga

Pantas atau tidaknya harga yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap produknya dimata konsumen atau pembeli produk tersebut.

d. Loyalitas Konsumen

Tercipta sekelompok pembeli dalam pasar (segmen) yang akan mengabaikan produk pengganti dari pesaing, dengan kata lain adanya pelanggan yang setia.

Miles and Snow dalam Yang Liu and Liting Liang (2015;54), menyarankan empat jenis strategi bersaing yang sering digunakan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif yang terdiri dari: *Prospector, Defender, Analyser dan Reactor*. Strategi bersaing *Prospector* adalah strategi dimana sebuah perusahaan aktif berinovasi dengan mencari dan mengeksplorasi produk dan peluang pasar baru. Sedang strategi bersaing *Defender* dicirikan dengan mencari stabilitas pasar dan hanya memproduksi lini produk yang terbatas, targetnya sebuah segmen yang sempit dari total potensi pasar. Dan strategi bersaing *Analyser* mengacu pada strategi dimana perusahaan bersaing dengan menganalisis dan meniru keberhasilan perusahaan –perusahaan lainnya. Perusahaan dengan strategi *Reactor* tidak memiliki pendekatan strategi bersaing yang koheren. Diantara ke empat jenis strategi bersaing, strategi bersaing reaktor bukanlah strategi bersaing yang direkomendasikan untuk mencapai *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*.

Dalam pasar yang telah terintegrasi secara global dan bentuk teknologi baru

serta persaingan meningkat, perusahaan harus berjuang untuk mengembangkan strategi bersaing yang dapat membantu mereka untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Hayes dan Wheelwright, 1984;72). Faktanya, peneliti sebelumnya telah membuktikan bahwa peran operasi lebih besar dari pada hanya mengembangkan strategi suara. Sebuah strategi bersaing berbasis operasi telah dianggap sebagai pengendali dibalik kesuksesan strategi menyerang dan mempertahankan (Hayes and Upton 1998;132). Banyak sarjana berpendapat bahwa keunggulan operasi yang superior tidak hanya berfungsi untuk memperkuat posisi bersaing perusahaan. Tetapi juga yang lebih penting dapat membantu perusahaan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (SCA), karena didasarkan pada kemampuan operasional yang tertanam dalam sumber daya perusahaan dan prosesnya, sehingga secara inheren sulit untuk ditiru oleh perusahaan pesaing (Barney and Griffin (1992;47), Hayes and Upton (1998;32), Hayes and Wheelwright (1984;24), Hayes, Wheelwright, and Clark 1998, Peters (2012;41), Peters and Waterman (2004;51).

Menurut Wang dan Ahmed (2007;37), kemampuan dinamis memungkinkan suatu perusahaan untuk mengubah sumber daya dan kemampuan menjadi produk atau jasa dengan cara yang cepat, tepat dan kreatif sejalan dengan dinamika industri yang memberikan nilai terbaik bagi pelanggan. Strategi operasi berbasis sumber daya, melihat bagaimana suatu perusahaan mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya operasi yang unik untuk mencapai tujuan manufaktur dengan dukungan kemampuan operasi sangat mapan dalam proses bisnis Nelson dan Winter (1982;77), Slack and Lewis (2002;62), Terziovski (2010;44), Thun (2008;41), Tranfield and Smith (1998;64). Telah banyak diakui bahwa prioritas bersaing perusahaan

setidaknya ada empat komponen dasar yaitu; Kualitas, Biaya, Waktu dan Fleksibilitas Fine and Hax (1985;71), Hayes dan Wheelwright (1984;86), Wheelwright (1984;47). Menurut Hayes dan Wheelwright (1984), strategi operasi hanya dapat memberikan kontribusi keunggulan bersaing organisasi jangka panjang, ketika perusahaan mengelola empat prioritas keunggulan secara sistematis dan strategis. Di pasar yang dinamis dan cepat berubah, mencapai *sustainable advantage* tidak selalu memungkinkan. Perusahaan perlu secara konsisten mengevaluasi secara terus menerus keunggulan bersaing mereka dengan teratur meninjau dan merevisi strategi baru mereka, teknik dan teknologi berdasarkan kemampuan dinamis, Acquah, Amoako-Gyampah and Jayaram (2011; 70), Calvo, Domingo, Sebastian (2008;49), Chakravarthy and White (2006;47).

V. Kumar dan Anita Pansari (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *Competitive Advantage Through Engagement*, mengatakan bahwa memuaskan pelanggan hanya dengan menjual produk/layanan yang tepat tidak cukup karena sebagian besar produk/jasa yang homogen dan persaingan sangat ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus melibatkan pelanggan dalam berbagai cara selain pembelian produk, seperti mendorong arahan pelanggan, meminta umpan balik pelanggan pada produk/jasa, dan terlibat dalam interaksi media sosial (Kumar, 2013). Sedangkan Bowden (2009), menjelaskan keterlibatan pelanggan (*Customer Engagement*), sebagai “proses psikologis pengendalian loyalitas pelanggan”. Kumar et.al (2010), menekankan bahwa, jika customer engagement tidak diperhitungkan maka perusahaan akan meremehkan atau menilai terlalu tinggi pelanggannya. Van Doorn et.al (2010), mengusulkan bahwa valensi, bentuk dan modalitas, ruang lingkup, sifat dampak dan tujuan pelanggan sebagai dimensi *customer engagement*.

Menurut Kumar et.al. (2010), konseptualisasi *Customer Engagement*, terdiri dari pembelian pelanggan, arahan pelanggan, pengaruh pelanggan dan pengetahuan pelanggan. Pembelian pelanggan; ketika pelanggan membeli produk/jasa dari suatu perusahaan, mereka langsung berkontribusi pada nilai perusahaan (Gupta, Lehmann dan Stuart, 2004). Arahan pelanggan, dilambangkan sebagai “referensi”, mereka membantu dalam menarik pelanggan lain. Pengaruh pelanggan, menggambarkan dampak pelanggan membuat di media sosial, pengguna media sosial dapat mempengaruhi kegiatan lain dalam situs jejaring sosial (Trusov et.al.2009). Pengetahuan pelanggan, dicapai ketika seorang pelanggan aktif terlibat dalam meningkatkan produk/jasa perusahaan dengan memberikan umpan balik atau saran. Pelanggan juga dapat menambah nilai perusahaan dengan membantu perusahaan memahami preferensi pelanggan dan dengan berpartisipasi dalam proses pembangunan pengetahuan (Joshi dan Sharma, 2004).

Aspek kedua dari definisi keterlibatan adalah keterlibatan karyawan (*Employee Empowerment*), yang berkaitan dengan tingkat keterhubungan karyawan dengan pelanggan dan sikap serta perilaku karyawan terhadap perusahaan. Dimensi *employee empowerment* diusulkan oleh Kumar dan Pansari (2014), terdiri dari : Kepuasan karyawan, Identifikasi Karyawan, Komitmen karyawan, Loyalitas Karyawan dan Kinerja karyawan. Selanjutnya dari tahun ke tahun perusahaan-perusahaan fokus pada pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan sendiri mengenai masalah layanan untuk menyenangkan pelanggan. Interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan lebih positif ketika karyawan terlibat , karena kinerja mereka di puncak (Kumar dan Pansari, 2014). Karyawan

yang diberdayakan tidak hanya merasa percaya diri dan mengendalikan lingkungan mereka, tetapi juga memberikan layanan pelanggan yang ramah dan bangga dalam memproduksi produk-produk berkualitas unggul, (Lawler dan Cohen, 1992).

Menurut Markland, Droge dan Vickery (1995;17), Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai unggul dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya. Sedangkan Lamb, Hair, McDaniel, (2001;26), mengatakan bahwa; Keunggulan Bersaing adalah sekumpulan keistimewaan dari suatu perusahaan dan produknya yang diterima oleh target pasar sebagai faktor yang penting dalam persaingan. Terdapat tiga jenis keunggulan bersaing yaitu; Keunggulan bersaing biaya (*Cost Competitive Advantage*), Keunggulan Bersaing Diferensial dan Keunggulan bersaing Ceruk (*Niche Competitive Advantage*).

Renita Helia, Naili Farida, Bulan Prabarani (2015) dalam penelitiannya yang berjudul: Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk Sebagai Variabel Antara ,mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui fokus pelanggan, pencapaian kualitas, integritas dan tanggung jawab, inovasi dan kreatifitas, produksi rendah biaya. Fokus pelanggan dalam hal ini dengan cara kurangi birokrasi, puaskan pelanggan, tanggapi keluhan, jalin komunikasi yang baik, lakukan survey kepuasan pelanggan secara rutin dan berkesinambungan. Pencapaian kualitas, tidak terbatas hanya pada perusahaan besar. Kualitas memegang peranan penting dalam usaha, baik kualitas produk atau jasa. Integritas dan tanggung jawab penuh kepada setiap tuntutan, utamanya pelanggan dan juga kepada pemangku kepentingan. Inovasi dan kreativitas akan membawa keunggulan bersaing. Produksi rendah biaya akan akan

membuat perusahaan mampu bersaing dari sisi harga.

Hasil penelitian Yang Liu, (2013), yang berjudul: *Sustainable Competitive Advantage in Turbulent Business Environments*, menyatakan bahwa pada masa yang akan datang daya saing operasional perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis mengandalkan pada strategi berpikir ke depan. Pada penelitian ini, strategi perusahaan dan kepemimpinan transformasional dengan teknologi tertentu digunakan untuk mengevaluasi daya saing secara keseluruhan. Dari penelitian empirik dikatakan bahwa penyesuaian strategi perusahaan dan kepemimpinan transformasional dengan implementasi *sustainable competitive advantage (SCA)* melalui strategi model tertentu, ditemukan efektif dan sukses dalam memanager lingkungan bisnis yang bergejolak seperti saat krisis ekonomi.

Kaushik Mukerjee (2016), dalam penelitiannya yang berjudul: *Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis*, menyatakan bahwa betapa pentingnya faktor yang berhubungan dengan pemilihan bisnis, diversifikasi, penyebaran sumber daya, rantai nilai, budaya perusahaan, dan pentingnya pembaruan strategi serta inisiatif perubahan. Keunggulan bersaing akan memutuskan nasib dari bisnis itu sendiri. Hal tersebut pada dasarnya berasal dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan yang melebihi nilai dari biaya penciptaan nilai tersebut(Porter, 1985;38). Disisi lain, juga telah disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah penilaian dari kemampuan perusahaan dan juga posisi pasar, yang kemudian keuntungan itu tercapai dalam kaitannya dengan pesaing yang lain (Hay dan Williamson, 1991;16). Dalam hal ini ada hubungan yang kuat antara keunggulan bersaing dan strategi. Dapat dikatakan bahwa strategi merupakan sarana dimana perusahaan memperoleh keuntungan dari

keunggulan bersaing (Aharoni,1993;44). Oleh karena itu, cara dimana perusahaan mengelola strategi menjadikannya fondasi yang kuat bagi keunggulan bersaing perusahaan. Salah satu aspek mendasar dari penciptaan keunggulan bersaing adalah fokus pada kegiatan yang punya arti unik.

Sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing ketika strategi menciptakan nilai tidak secara bersamaan atau serupa dengan apa yang dimiliki oleh pesaing (Barney,1991;72). Dengan kata lain, esensial dari strategi adalah ketika perusahaan melakukan kegiatan dengan cara yang berbeda dari para pesaingnya (Porter,1996;84). Keunggulan bersaing dapat timbul dari akses terhadap sumber daya, peluang organisasi atau pasar dan kemampuan atau pandangan kedepan manajer yang bekerja di perusahaan (Cockburn et.al., 2000;65). Beberapa peneliti seperti Barney (1991;49), berpendapat bahwa sumber daya yang berharga, langka , yang dapat ditiru maupun yang tidak dapat ditiru, juga kemampuan yang dapat memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, ini telah disebut sebagai *resource-based view*. Faktor tunggal tidak akan menghasilkan keunggulan bersaing, tetapi kombinasi berbagai faktor yang dapat menyebabkan keunggulan bersaing. Dalam penelitian Kaushik Mukerjee, dikatakan bahwa lingkup dan strategi tingkat perusahaan, keputusan diversifikasi, keputusan pengalokasian sumber daya dan pembaruan strategi dari perusahaan perlu dikelola untuk keunggulan bersaing. Ketika berbicara tentang kemampuan perusahaan , faktor-faktor seperti: orientasi pelanggan, value chain dan budaya perusahaan dapat merubah kontribusi pendekatan manajemen terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan perlu fokus pada semua faktor ini, apabila mengabaikan satu atau lebih dari faktor-faktor ini dapat menyebabkan melemahnya keunggulan bersaing perusahaan.

Lingkup dan level perusahaan merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing. Tugas penting dalam mengeksplorasi ruang lingkup perusahaan adalah identifikasi terlebih dahulu kemampuan tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan Liblein M J dan Miller D J, (2003;47). Dalam penelitian Kaushik Mukerjee menghasilkan sepuluh proposisi, yaitu: Proposisi 1, dalam penelitian ini bahwa lingkup perusahaan dan pemilihan level perusahaan, akan menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Proposisi 2, bahwa sebuah perusahaan perlu untuk menyelaraskan bisnis dengan tren lingkungan makro untuk memanfaatkan peluang, guna keunggulan bersaing. Proposisi 3, portofolio yang dimiliki perusahaan dan juga diversifikasi harus selaras dengan kompetensi inti perusahaan. Proposisi 4, Sumber daya harus dikerahkan secara bijaksana pada tujuan strategis kunci yang tepat untuk meraih keunggulan bersaing. Proposisi 5, sebuah perusahaan perlu keluar dari bisnis yang sudah ada melalui pembaruan strategi dan fokus pada bisnis yang berorientasi masa depan. Proposisi 6, perusahaan perlu membina kemampuan yang memperkuat faktor penggerak keunggulan bersaing. Proposisi 7, perusahaan yang mengadopsi pendekatan berorientasi pelanggan dapat memperkuat keunggulan bersaing. Proposisi 8, keputusan rantai nilai dari perusahaan seharusnya membantu memupuk kemampuan yang memperkuat keunggulan bersaing. Proposisi 9, perusahaan yang memelihara budaya belajar dan inovasi dapat memperkuat keunggulan bersaing. Proposisi 10, perusahaan yang mampu mengelola perubahan inisiatif dapat menjamin pembaruan strategi bisa sukses dan dengan demikian memperkuat keunggulan bersaing.

2.1.8. Kinerja Pemasaran.

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Ferdinand (2000;243) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Ferdinand (2000;244) juga menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand, 2000;243).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (Han, et al, 1998;76) dan (Permadi, 1998;81).

Menurut Best dalam Abdul Manap (2016;89), kinerja market-based (*market based-performance*), sebagai pengukuran kinerja pemasaran mengacu pada kondisi eksternal dan pasar dimana perusahaan beroperasi. Misalnya dengan memasukkan

faktor pertumbuhan pasar (*market growth*), harga yang kompetitif (*competitive pricing*), kualitas produk terhadap pesaing, dan kepuasan pelanggan. Ketidakmampuan manajer pemasaran untuk menentukan biaya yang dikeluarkan dalam kontribusinya terhadap peningkatan tingkat keuntungan perusahaan disebabkan oleh sulitnya merancang indikator untuk mengukur kinerja pemasaran. Para eksekutif dinilai gagal merancang indikator secara kuantitatif untuk mengukur kinerja pemasaran sebagaimana indikator kinerja dalam fungsi keuangan (Clark, 2000;57). Pengukuran kinerja yang dimaksud adalah untuk membuktikan bahwa pemasaran memiliki kontribusi secara kuantitatif terhadap tingkat profitabilitas yang telah dicapai perusahaan, sehingga memudahkan pengambil kebijakan dalam memonitor program-program pemasaran. Pengukuran kinerja perusahaan tidak cukup dengan hanya menggunakan parameter financial internal perusahaan seperti *sales revenue*, *net profit* dan *return on investment* tetapi perlu memasukkan faktor eksternal dan pasar sebagai acuan dalam mengukur kinerja perusahaan termasuk juga faktor profitabilitas.

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Keberhasilan perusahaan yang dicerminkan oleh prestasi kinerja pemasaran merupakan implementasi dari strategi. Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats *et.al*, 1998;86).

Menurut Ahmad Yahya (2010;93), konsep pengukuran kinerja pemasaran, apakah menggunakan pengukuran dengan perspektif jangka pendek ataukah dengan

perpektif jangka panjang, masih terdapat perbedaan pendapat. Bagaimanapun pengukuran kinerja pemasaran ini dilakukan sebagai salah satu upaya agar perusahaan atau organisasi dapat melakukan tugas utama dalam bidang pemasarannya yaitu menciptakan *superior customer value*. Clark, (2000;129) menyatakan bahwa pengukuran kinerja pemasaran adalah sebuah proses dalam bisnis yang menyediakan umpan balik tentang kinerja berkaitan dengan upaya pemasaran yang telah dilakukan kepada organisasi.

Berdasar literatur yang mengkaji kinerja pemasaran, dikatakan bahwa terdapat kebutuhan yang mendesak untuk mengukur kinerja non-finansial menjadi kinerja finansial dalam sebuah sistem korporasi. Walaupun tidak terdapat alat yang generik untuk mengukur kinerja pemasaran, Clark (2000;126) menyarankan agar lebih baik menggunakan alat ukur yang telah ada dari pada merancang yang baru. Jika dilihat dari literatur, ada lima dimensi untuk mengukur kinerja pemasaran, diantaranya adalah: pangsa pasar, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan/retensi pelanggan, ekuitas merek, dan inovasi.

Kinerja pemasaran merupakan elemen penting dari kinerja perusahaan secara umum karena kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja pemasaran yang telah dilakukan selama ini. Dan juga merupakan cara untuk mengukur prestasi pemasaran suatu perusahaan. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Keberhasilan perusahaan yang dicerminkan oleh prestasi kinerja pemasaran merupakan implementasi dari strategi. Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang (Keats *et.al*, 1998;83). Kinerja

pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang mana di dalamnya memuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (*multiple measurements*), jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (*single measurement*) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan itu sesungguhnya (Clark, 2000;94) dan (Gao, 2010;82).

Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya menghadapi perubahan-perubahan lingkungan. Lingkungan memang telah menjadi bagian penting dari perusahaan dan merupakan hal yang sulit untuk dirubah oleh perusahaan. Perusahaan hanya dapat mengenalinya untuk kemudian mengelola dengan baik sehingga dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.

Penelitian Don O'Sullivan (2007:357), yang berjudul *The Measurement Of Marketing Performance in Irish Firms*, menyatakan bahwa pengukuran kinerja pemasaran di perusahaan Irlandia didominasi oleh metrik finansial. Dan praktek pengukuran tersebut kurang dikembangkan dibanding praktek sebelumnya di Inggris dan Spanyol. Penelitian ini memberikan dukungan pada teori hubungan antara pengukuran kinerja pemasaran dengan kinerja perusahaan. Kemudian menyimpulkan bahwa perlu memasukan faktor non finansial, *brand* dan *benchmark* dalam penilaian

kinerja pemasaran. Pada faktor finansial yang diukur adalah *profit, sales revenue dan cash flow*. Sedang mengukur Non finansial melalui *market share, quality of service, adaptability, customer satisfaction, customer loyalty dan brand equity*.

Constantine S Katsikeas, Neil A. Morgan, Leonidas C. Leonidou, & G. Tomas M. Hult., (2016:68), dalam penelitiannya yang berjudul: *Assessing Performance Outcomes in Marketing*, menyatakan bahwa penelitian dalam pemasaran makin fokus pada membangun pengetahuan tentang bagaimana kontribusi kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan terhadap hasil kinerja. Sebuah kunci untuk mendiagnosis secara akurat nilai perusahaan, pemasaran menciptakan konseptualisasi dan operasionalisasi yang tepat sebagai suatu cara untuk menilai hasil kinerja. Hasil sejumlah besar perbedaan pengukuran hasil kinerja yang digunakan pada penelitian empirik sebelumnya yang mungkin hanya berhubungan lemah satu sama lain, sehingga sulit untuk mensistesis temuan hasil penelitian. Pengukuran kinerja pemasaran bisa diidentifikasi melalui enam aspek kunci yang dinilai; 1. *Customer mindset outcomes*, dalam hal ini menyangkut mengenai sikap dan persepsi pelanggan tentang nilai yang ditawarkan oleh perusahaan, seperti; *brand equity, customer satisfaction*, 2. *Customer behavior outcomes*, hal ini menyangkut perilaku konsumen dalam membeli dan sesudah membeli terhadap nilai yang ditawarkan oleh perusahaan, seperti; *customer retention, word of mouth*, 3. *Customer level performance outcomes*, hal ini menyangkut hasil/manfaat ekonomis dari perusahaan yang perhatian terhadap perilaku konsumen individu atau kelompok, seperti; *customer profitability, customer life time value (CLV) dan share of wallet*, 4. *Product market performance outcomes*, hal ini menyangkut bagaimana kinerja produk yang ditawarkan, seperti; unit yang terjual dan *market share*. 5. *Accounting*

performance outcomes, dalam hal ini menyangkut hasil kinerja keuangan yang dilaporkan dalam laporan keuangan seperti; *profitability, return on assets (ROA)*, 6. *Financial market performance outcomes*, yang menyangkut mengenai hasil yang direfleksikan dalam indikator pasar hutang dan saham, seperti; *total shareholder returns* dan *bond ratings*.

Johanna Frosen, Jukka Luoma, Matti Jaakkola, Henrikki Tikkanen & Jaakko Aspara (2016:59), dalam penelitiannya yang berjudul; *What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement*, menyatakan bahwa kombinasi orientasi pasar dan pengukuran kinerja pemasaran yang optimal akan menjamin kinerja bisnis menjadi tinggi. Namun, tidak setiap hal yang penting dapat dihitung, oleh karena itu, budaya organisasi yang berorientasi pasar perlu dimasukkan pada aspek pasar yang belum jelas. Pada banyak organisasi, orientasi pasar menghasilkan kinerja tinggi ketika dilengkapi dengan pengukuran kinerja pemasaran yang relevan, antara lain: 1. Komprehensif (dalam perusahaan besar dan atau perusahaan yang menjadi pemimpin pasar), 2. Selektif atau fokus (pada perusahaan kecil). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan kembali manfaat menyeluruh dari pengukuran kinerja pemasaran dari beberapa perusahaan. Dengan kata lain bahwa selektif atau fokus pada pengukuran kinerja pemasaran adalah pilihan yang unggul karena tidak semua dapat dihitung dengan jumlah. Kemudian orientasi pasar adalah sebuah faktor penting dalam kinerja bisnis. Namun untuk mendapat manfaat, manajer perlu melengkapi dengan pengukuran kinerja pemasaran.

Leonidas C. Leonidou, Dayananda Palihawadana dan Marios Theodosiou, (2011:97), mengungkapkan bahwa program promosi-ekspor nasional menguatkan

secara positif kapabilitas dan sumber daya perusahaan yang berhubungan dengan ekspor, dalam pengembangan strategi pemasaran ekspor. Realisasi strategi ini adalah keunggulan bersaing perusahaan yang berhubungan dengan costs, products dan services dapat membantu mencapai kinerja ekspor yang unggul pada dimensi keuangan dan pasar. Kinerja pasar ekspor sebuah perusahaan mempunyai dampak positif pada kinerja keuangan ekspor.

2.1.9 Hubungan Antar Variabel

2.1.9.1 Hubungan *Customer Relationship Management* dengan Keunggulan Bersaing.

Salah satu strategi yang berhubungan dengan penciptaan kepuasan pelanggan dalam rangka meraih keunggulan bersaing dan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah penerapan strategi manajemen hubungan dengan pelanggan atau *customer relationship management* (CRM). CRM merupakan strategi yang diperlukan perusahaan untuk mengoptimalkan keuntungan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Bukti empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang secara efektif mengimplementasikan CRM, sebagai strategi bisnis, berpeluang untuk menjadi pemimpin pasar (*market leader*). Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan maka akan tercipta hubungan kerjasama secara mutual benefit dalam jangka panjang, sehingga dapat disimpulkan bahwa CRM merupakan salah satu aspek yang dapat menciptakan hubungan jangka panjang saling menguntungkan sepanjang implementasi CRM dapat berjalan efektif.

Pentingnya implementasi CRM pada perusahaan juga disebabkan CRM memiliki kemampuan untuk memahami apa yang menjadi kebutuhan pelanggan serta

mengantisipasi perilaku negatif pada saat berinteraksi langsung dengan pelanggan. Strategi bisnis, secara teoritis, akan menciptakan keunggulan bersaing dalam pasar tetapi kesalahan dalam implementasinya tidak akan menghasilkan keuntungan apapun.

Baharudin Yakub Didik Santoso, Yohanes Sugiarto, (2016), menyimpulkan bahwa *customer relationship management* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini artinya bahwa setiap ada peningkatan strategi *customer relationship management* maka akan meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini diperkuat oleh Dewi Purnama Indah dan Devie (2013) yang juga menyatakan bahwa *Customer Relationship Management* mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan

2.1.9.2 Hubungan Bauran Pemasaran dengan Keunggulan Bersaing.

Bauran pemasaran adalah serangkaian dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikuasai oleh perusahaan dan digunakan untuk mencapai tujuan dalam pemasaran. Hasil studi menunjukkan bahwa pemasaran merupakan aspek yang sangat menunjang fungsi manajemen yang lainnya (keuangan, sumber daya manusia dan produksi) dalam menciptakan keunggulan bersaing. Fungsi pemasaran yang berupa *marketing mix (product, price, promotion, place, people, process, physical evidence dan customer service)* merupakan kunci utama perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Bharadwaj *et.al.* (1993), dalam *Sustainable Competitive Advantage in Services Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, mengatakan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan memiliki dimensi; (a) Harus bernilai (*value*),

(b) Harus jarang dimiliki oleh pesaing (*unique*), (c) Harus dapat ditiru tapi tidak sempurna (*not easy to imitate*). Dan (d). Harus tidak ada strategi yang sama untuk mensubstitusi keahlian atas sumberdaya ini. Keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja superior pada perusahaan jasa. Dimana keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memiliki seperangkat keahlian dan kompetensi yang unik sehingga sulit ditiru oleh para pesaing. Apabila perusahaan mampu menerapkan strategi bauran pemasaran yang tepat maka keunggulan bersaing juga akan meningkat. Hal ini sejalan pendapat Siti Fatimah (2009), yang menyatakan bahwa pelaksanaan bauran pemasaran (produk, harga, promosi dan distribusi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dedi Sulistiyo Soegoto (2011) juga menyatakan bahwa pengaruh positif kinerja bauran pemasaran jasa dan keunggulan bersaing. Dengan demikian bahwa semakin tepat strategi bauran pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan maka keunggulan bersaing sebuah perusahaan akan meningkat.

2.1.9.3 Hubungan Kualitas Pelayanan dengan Keunggulan Bersaing.

Dengan terciptanya kualitas pelayanan yang prima dan konsisten dapat dijadikan suatu strategi yang dapat diunggulkan oleh perusahaan dalam persaingan. Secara teoritis bahwa kualitas pelayanan didefinisikan sebagai derajat mutu dari pelayanan yang dihasilkan perusahaan, memiliki tiga dimensi yaitu kecepatan dan keakuratan kinerja pelayanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, serta citra/ reputasi kualitas pelayanan. Musnaini (2011), menunjukkan bahwa derajat kualitas pelayanan berpengaruh positif kuat terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik dan

konsistennya kualitas pelayanan (bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati) akan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sedang Marchelina Malumbot dan Sem G.Oroh (2015), menyatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti baik atau buruknya keunggulan bersaing, positif disebabkan karena baik atau buruknya kualitas pelayanan yang diberikan.

Ken Sudarti dan Illa Fitria Andika Putri (2013) juga membuktikan bahwa ada pengaruh positif signifikan kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing. Selanjutnya, Laylani Lenggogeni, Augusty Tae Ferdinand (2016) juga membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Ana Kadarningsih (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara kualitas pelayanan outlet terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan, maka keunggulan bersaing sebuah perusahaan juga akan semakin meningkat.

2.1.9.4 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing.

Hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing adalah positif (berbanding lurus). Mahmood dan Hanafi (2013) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berhubungan dengan keunggulan bersaing. Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Beberapa literatur manajemen memberikan tiga landasan dimensi-dimensi dari kecenderungan organisasional untuk proses

manajemen kewirausahaan, yakni kemampuan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif .

Orientasi kewirausahaan sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Beberapa hasil penelitian dan literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan lebih signifikan mempunyai kemampuan inovasi dari pada yang tidak memiliki kemampuan dalam kewirausahaan . Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat akan mampu berinovasi sehingga dapat menciptakan produk yang lebih unik / menarik dibanding dengan pesaingnya. Dan perusahaan juga akan berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan yang belum pasti namun memberikan peluang untuk hasil yang lebih baik. Sifat proaktif mencari pasar dilakukan guna mendapatkan pasar yang lebih luas ditengah persaingan.

Renita Helia, Naili Farida, Bulan Prabawani,(2015), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini artinya bahwa semakin kuat orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Menurut Stellamaris Metekohy (2013), bahwa orientasi kewirausahaan dalam hal sikap inovatif, proaktif, pengambilan resiko dapat meningkatkan daya saing usaha kecil dan mikro, dalam hal keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus.

Muhamad Zidni Syukron, Ngatno (2016), menyebutkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing. Hal ini artinya bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan ,

maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Meike Supranoto (2009), Catarina Cori Pradnya Paramita (2015) dan TingKo Lee and Wenyi Chu (2011).

Cynthia Vanessa Djodjobo dan Hendra N.Tawas (2014), menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Cravens dan Piercy (2013), menyatakan bahwa inovasi riil, yaitu kesediaan untuk melakukan hal-hal yang sangat berbeda memberikan penggerak jangka panjang untuk keunggulan bersaing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin kuat dan tepat orientasi kewirausahaan yang dijalankan oleh sebuah perusahaan, maka semakin meningkat keunggulan bersaing perusahaan.

2.1.9.5 Hubungan *Customer Relationship Management* dengan Kinerja Pemasaran.

Keberadaan pelanggan bagi sebuah perusahaan saat ini bukan hanya sebagai sumber pendapatan perusahaan saja, melainkan juga sebuah aset jangka panjang yang perlu dikelola dan dipelihara melalui *customer relationship management* (CRM). Menurut Kotler (2007:89), CRM mendukung suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara *real time* dan menjalin hubungan dengan tiap pelanggan melalui penggunaan informasi tentang pelanggan.

Kinerja pemasaran merupakan salah satu dasar penilaian mengenai tingkat pertumbuhan bisnis dari perusahaan yang dapat dilakukan berdasarkan analisis terhadap sejumlah indikator misalnya omzet penjualan, luasnya pangsa pasar, profit yang meningkat dalam suatu periode tertentu. Chadhiq (2007) menyatakan bahwa

penerapan CRM yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan kinerja keuangan yang terakumulasi sebagai kinerja perusahaan.

Baharudin Yakub Didik Santoso, Yohanes Sugiarto (2016). menyatakan bahwa *customer relationship management* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut berarti bahwa setiap ada peningkatan *customer relationship management* maka akan meningkatkan kinerja pemasaran. Dalam hal ini juga dapat disimpulkan bahwa ketika *Customer Relationship Management* dilaksanakan perusahaan dengan tepat maka akan meningkatkan kinerja pemasaran. Dewi Purnama Indah dan Devie (2013) juga membuktikan bahwa *customer relationship management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik sebuah perusahaan dalam menjalankan *customer relationship management*, maka semakin meningkat kinerja pemasaran perusahaan. Dengan kata lain bahwa ketika pelaksanaan *customer relationship management* semakin baik maka akan meningkatkan kepuasan konsumen. Akibat berikutnya adalah omzet penjualan yang merupakan salah satu indikator kinerja pemasaran juga akan ikut meningkat.

2.1.9.6 Hubungan Bauran Pemasaran dengan Kinerja Pemasaran.

Bauran pemasaran mempunyai peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi konsumen atau pelanggan untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkannya kepada para pelanggannya. Siti Fatonah, (2009), menunjukkan bahwa, bauran pemasaran (Produk, Harga, Promosi dan Distribusi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing. Artinya bahwa ketika strategi bauran pemasaran dapat dilakukan secara tepat maka

keunggulan bersaing akan meningkat dan kinerja pemasaran juga meningkat.

Bianka Ray Chaudhury, Asif Ali Syed dan Raj Agarwal, (2015), menyimpulkan bahwa bauran pemasaran (produk, harga, promosi dan tempat) yang sesuai guna membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Ditemukan juga bahwa ekspor perusahaan UKM masih sangat bergantung pada pasar tradisional yang sedang berjalan dan persentase ekspor yang dilakukan dengan memunculkan pasar baru berkurang. Kegiatan promosi juga banyak dilewatkan oleh perusahaan ekspor yang memiliki omzet penjualan atau pelanggan tetap. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tepat sebuah perusahaan dalam menetapkan strategi bauran pemasaran, maka semakin tinggi kinerja pemasaran perusahaan.

2.1.9.7 Hubungan Kualitas Pelayanan dengan Kinerja Pemasaran

Menurut Menon, Jaworski dan Kohli (1997:59) terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Sedangkan Droge, Vickery dan Markland (1995) dalam Fanny (2006:151) berpendapat keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan. Dengan terciptanya kualitas pelayanan yang prima dan konsisten dapat dijadikan suatu strategi yang dapat diunggulkan oleh perusahaan dalam persaingan. Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004) mengatakan bahwa semakin tinggi kualitas pelayanan perusahaan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan kinerja pelayanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, perhatian pada pelanggan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampulabaan perusahaan. Wachjuni

(2014) juga membuktikan bahwa ada pengaruh positif antara kualitas layanan terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan semakin baik maka kepuasan pelanggan akan semakin meningkat, dan selanjutnya omzet penjualan yang merupakan salah satu indikator kinerja pemasaran juga akan meningkat. Karena kepuasan pelanggan juga merupakan salah satu dari ukuran kinerja pemasaran sebuah perusahaan.

2.1.9.8 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Pemasaran.

Beberapa hasil penelitian dan literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan lebih signifikan mempunyai kemampuan inovasi dari pada yang tidak memiliki kemampuan dalam kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Porter (1985) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996). Proaktif juga ditunjukkan dengan sikap agresif-kompetitif, yang mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik dan meninggalkan para pesaingnya (Covin dan Slevin,

1989). Berani mengambil risiko merupakan sikap berani menghadapi tantangan dengan terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian. Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendongkrak kinerja perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1998), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha.

Andriani Suryanita (2006), menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini diperkuat oleh Wahyu Purnomo Aji (2014), yang membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran. Rita Indah Mustikowati dan Irma Tysari (2014), membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Andriani Suryanita (2006), membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan dan kompetensi pengetahuan pasar menjadi efek positif kinerja pemasaran yang signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi perusahaan yang dijalankan oleh perusahaan semakin tepat, maka kinerja pemasaran perusahaan juga semakin meningkat. Artinya, ketika perusahaan mampu melakukan inovasi secara tepat (inovatif), bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko maka akan meningkatkan *unit sales, perceived quality satisfaction* dan *customer retention*.

2.1.9.9 Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Pemasaran

Porter (1985;117) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Pada hubungan antara variabel keunggulan bersaing dengan variabel kinerja pemasaran, memperlihatkan hubungan positif. Ini menggambarkan bahwa ketika perusahaan mempunyai banyak keunggulan bersaing sudah barang tentu kinerja pemasaran semakin baik. Faktor keunggulan bersaing menjadi penentu bagi kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya.

Ferdinand (2000;67) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati pelanggan. Dengan demikian

keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan.

Baharudin Yakub Didik Santoso (2016), menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Artinya bahwa setiap ada peningkatan keunggulan bersaing, maka kinerja pemasaran juga akan meningkat. Menurut Mega Usvita (2014), membuktikan bahwa variabel keunggulan bersaing sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini diperkuat oleh Meike Supranoto (2009), yang menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keunggulan bersaing sebuah perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran perusahaan. Artinya ketika sebuah perusahaan semakin mampu meningkatkan kegiatan operasional menjadi lebih efisien (*operational excellence*), mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan tepat (*customer intimacy*) dan menjual produk yang relatif lebih murah dibanding competitor (*product leadership*), maka akan mampu meningkatkan *unit sales*, *perceived quality*, *satisfaction* dan *customer retention* dari sebuah perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dan sejalan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Dewi Purnama Indah dan Devie (2013)

Penelitian yang berjudul: Analisa Pengaruh *Customer Relationship Management* terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.

Variabel CRM diukur dari tiga indikator, yaitu pemasaran berkelanjutan, pemasaran individual dan program kemitraan. Variabel keunggulan bersaing diukur dari lima indikator yaitu; harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan diukur berdasarkan dua indikator yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square*. Sampel sejumlah 98 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CRM mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian, alat analisis dan beberapa variabel yang diteliti. Kemudian pada variabel dependen juga berbeda. Pada penelitian ini menggunakan variabel kinerja pemasaran.

2. Baharudin Yakub Didik Santoso, Yohanes Sugiarto (2016)

Baharudin dan Yohanes dalam penelitiannya yang berjudul: Pengaruh orientasi pasar dan *Customer Relationship Management* terhadap Kinerja Pemasaran melalui Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada warung sekitar alun-alun di kota Sragen). *Customer relationship management* diukur melalui ;penerapan program pemasaran berkelanjutan, program pemasaran individual dan program kemitraan yang dilakukan oleh perusahaan. Keunggulan bersaing diukur melalui ; harga kompetitif, pelayanan tepat waktu, tidak mudah ditiru,keunikan produk, kualitas produk, harga yang bersaing dan tidak tergantikan. Kinerja pemasaran diukur melalui: kepuasan, pertumbuhan asset, keuntungan, volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan peningkatan penjualan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 penjual

warung makanan. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer relationship manajement* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. *Customer relationship management* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Perbedaan dengan penelitian ini ada penambahan variable bauran pemasaran, orientasi kewirausahaan dan kualitas pelayanan serta obyek penelitian yang berbeda.

3. Ahmad Sulthoni (2003)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran dalam Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan Ekspor di Kota Surakarta. Alat analisis yang digunakan adalah *Path Analysis* dengan menggunakan AMOS. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Ada pengaruh adaptasi produk, adaptasi promosi, dukungan terhadap distributor, persaingan harga ekspor, secara positif dan signifikan terhadap kinerja usaha ekspor. Kompetensi internasional mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja usaha ekspor. Ada pengaruh kompetensi internasional, keunikan produk, persaingan pasar, pengalaman perusahaan dengan produk, secara positif dan signifikan terhadap adaptasi produk. Ketegasan budaya produk dan orientasi teknologi mempunyai pengaruh negatif terhadap adaptasi produk. Ada pengaruh kompetensi internasional, keunikan produk, pengalaman perusahaan dengan produk, secara positif dan signifikan terhadap adaptasi promosi. Persaingan pasar, pengenalan merek, orientasi teknologi

mempunyai pengaruh negatif terhadap promosi. Ada pengaruh persaingan pasar, komitmen usaha secara positif dan signifikan terhadap kinerja usaha ekspor. Orientasi teknologi mempunyai pengaruh negatif terhadap dukungan terhadap distributor/cabang. Ada pengaruh persaingan pasar, orientasi teknologi dan komitmen usaha secara positif terhadap adaptasi persaingan harga. Perbedaan dengan rencana penelitian ini ada pada variabel dependen. Dalam penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja pemasaran. Perbedaan berikutnya adalah pada obyek penelitian.

4. Siti Fatonah (2009)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Pengaruh bauran pemasaran dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja pemasaran pada perusahaan batik di Surakarta. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 200 pengusaha batik. Alat analisis yang digunakan SEM dengan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Harga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Distribusi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Harga, promosi dan distribusi dan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Sementara produk memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

5. Dedi Sulistiyo Soegoto (2011)

Penelitian yang dilakukan berjudul; Pengaruh kinerja bauran pemasaran jasa

dan keunggulan positions terhadap kepuasan penumpang dan implikasinya pada kepercayaan penumpang pesawat perusahaan penerbangan rute Jakarta-Surabaya. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan software Amos. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 215 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kinerja bauran pemasaran jasa dan keunggulan positions. Kemudian terdapat pengaruh positif signifikan kinerja bauran pemasaran terhadap kepuasan pelanggan. Terdapat pengaruh positif signifikan antara keunggulan positions dan kepuasan pelanggan.

6. Musnaini (2011)

Penelitian berjudul: Analisis Kualitas Layanan Konsumen terhadap Keunggulan Bersaing Jasa Transportasi Darat Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kelas Argo. Alat analisis dalam penelitian ini Regresi Linear Berganda. Jumlah sampel yang digunakan sebesar 116 penumpang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa derajat kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Rata-rata konsumen sangat mempertimbangkan kualitas layanan secara menyeluruh untuk aspek keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan yang memiliki *superior value*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah ada pada, variabel independen yang diteliti yaitu *customer relationship management*, bauran pemasaran dan orientasi kewirausahaan. Kemudian pada variabel dependen juga berbeda, pada penelitian ini menggunakan variabel kinerja pemasaran.

7. Wachjuni (2014)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Produk dan Kualitas Layanan terhadap Kinerja Pemasaran dalam Upaya mencapai Keunggulan Bersaing. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM dengan software Amos. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 230 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: ada pengaruh positif antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, ada pengaruh positif antara inovasi produk terhadap kinerja pemasaran; ada pengaruh positif antara kualitas layanan terhadap kinerja pemasaran; ada pengaruh positif antara kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing. Kesamaan dengan penelitian ini adalah ada pada variabel kualitas pelayanan dan kinerja pemasaran. Dalam penelitian ini, variabel dependen menggunakan kinerja pemasaran.

8. Ken Sudarti dan Illa Fitria Andika Putri (2013)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Peningkatan loyalitas pelanggan melalui reputasi merek, kepuasan nasabah dan kualitas pelayanan untuk mencapai keunggulan bersaing. Alat analisis menggunakan Path Analysis. Penelitian ini menggunakan sampel 100 orang nasabah BRI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: ada pengaruh positif signifikan kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing. Ada pengaruh signifikan reputasi merek terhadap loyalitas pelanggan. Selanjutnya ada pengaruh signifikan kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan. Dan ada pengaruh yang signifikan reputasi merek terhadap keunggulan bersaing. Kemudian ada pengaruh positif signifikan keunggulan bersaing terhadap kepuasan pelanggan.

9. Marchelina Malumbot dan Sem G.Oroh (2015).

Penelitian yang dilakukan berjudul: Pengaruh pengamatan lingkungan dan implementasi strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas layanan (Studi pada PT. Bank BNI,Tbk di Manado). Penelitian ini menggunakan metode asosiatif, dan populasi sasaran adalah pimpinan bank BNI sebanyak 32 orang. Analisis data menggunakan Path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kualitas layanan. Implementasi strategi diferensiasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Pengamatan lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dan kualitas layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

10. Cynthia Vanessa Djodjobo dan Hendra N.Tawas (2014)

Penelitian Berjudul: Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Manado. Alat analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 47 pemilik usaha nasi kuning. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Inovasi produk secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan dan inovasi produk secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada

variabel yang dipergunakan yaitu variabel orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran.

11. Andriani Suryanita (2006)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Pengetahuan Terhadap Kapabilitas untuk meningkatkan Kinerja Pemasaran. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 235 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor orientasi kewirausahaan dan kompetensi pengetahuan pasar menjadi efek positif kapabilitas pemasaran dan kinerja pemasaran yang signifikan. Kesamaan dengan penelitian ini hanya pada variabel yang digunakan yaitu orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran. Perbedaan nya dengan rencana penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel intervening menggunakan keunggulan bersaing.

12. Muhamad Zidni Syukron, Ngatno (2016)

Penelitian berjudul: Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan keunggulan bersaing UMKM jenang di Kabupaten Kudus. Responden dalam penelitian ini berjumlah 43 pemilik UMKM. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *path*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.

13. Stellamaris Metekohy (3013)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Pengaruh Strategi *Resource-Based* dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan

Usaha Mikro (Studi pada usaha jasa etnis Maluku). Penelitian ini menggunakan teknik *judgement sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah Path Analisis, dengan software SPSS. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *resource-based* yang teraktualisasi dalam sumber daya dan kapabilitas berpengaruh meningkatkan orientasi kewirausahaan. Strategi *resource-based* yang lebih baik dapat meningkatkan daya saing dalam hal keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku. Orientasi kewirausahaan dalam hal sikap inovatif, proaktif pengambilan resiko dapat meningkatkan daya saing usaha kecil dan mikro dalam hal keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus.

14. Wahyu Purnomo Aji (2014)

Penelitian berjudul : Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Daya Saing terhadap Kinerja Pemasaran Industri Knalpot (Studi Pada Home Industri Knalpot di Kabupaten Purbalingga). Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda, dengan program SPSS. Sampel yang digunakan 60 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing dan kinerja pemasaran. Daya saing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran. Daya saing yang lebih tinggi akan dimiliki produsen knalpot akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Kesamaan dengan penelitian ini bahwa variabel orientasi kewirausahaan sebagai variabel independen dan kinerja pemasaran sebagai variabel dependen. Kemudian perbedaannya adalah variabel

keunggulan bersaing dalam penelitian ini sebagai variabel antara (intervening).

15. Renita Helia, Naili Farida, Bulan Prabawani (2015)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi produk sebagai variabel antara (Studi kasus pada IKM Batik di kampung batik Laweyan, Solo). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 124 pemilik IKM batik di kampung batik Laweyan. Alat analisis kuantitatif dengan SPSS. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

16. Rita Indah Mustikowati dan Irma Tysari (2014)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Orientasi Kewirausahaan, Inovasi dan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Sentra Kabupaten Malang). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda. Jumlah sampel sebesar 100 UKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara keseluruhan yaitu orientasi kewirausahaan, inovasi dan strategi bisnis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kesamaan dengan penelitian ini ada pada variabel orientasi kewirausahaan dan indikator kinerja perusahaan.

17. Halim (2012)

Penelitian berjudul : Kapabilitas Pemasaran sebagai Mediasi Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada Usaha Menengah di Sulawesi Tenggara). Alat analisis yang digunakan Path Analysis. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 158 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh orientasi pasar terhadap kapabilitas pemasaran menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Orientasi pembelajaran terhadap kapabilitas pemasaran menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Orientasi kewirausahaan terhadap kapabilitas pemasaran menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Sedangkan kapabilitas pemasaran terhadap kinerja pemasaran menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada variabel yang dipergunakan yaitu orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran.

18. Meike Supranoto (2009)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan dalam rangka meningkatkan Kinerja Pemasaran. Alat analisis yang digunakan adalah SEM dengan software Amos. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 390 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: orientasi pasar, inovasi dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan selanjutnya

keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada salah satu variabel independen yang digunakan yaitu orientasi kewirausahaan, dan variabel interveningnya keunggulan bersaing. Kemudian pada variabel dependen juga sama-sama menggunakan variabel kinerja pemasaran. Sementara perbedaannya adalah pada jumlah variabel independen yang diteliti dan obyek penelitian.

19. Nor Azlina Ab Rahman, Aliza Ramli (2014)

Penelitian berjudul : *Entrepreneurship Management, Competitive Advantage and Firm Performances in the Craft Industry: Concepts and Framework*. (Manajemen Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan pada industri kerajinan : konsep dan kerangka konsep). Jumlah sampel sebesar 235 orang responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: penelitian ini mengeksplor hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kewirausahaan dan kinerja perusahaan dalam konteks usaha kecil di industri kerajinan. Dalam penelitian ini ada dua variabel independen dan satu variabel dependen. Kinerja perusahaan sebagai variabel dependen, yang dapat diterangkan melalui indikator aspek finansial (Laba dan penjualan) dan non finansial (kepuasan konsumen, kualitas produk/jasa). Sedang variabel dependen adalah manajemen kewirausahaan dan keunggulan bersaing. Indikator pada manajemen kewirausahaan dalam hal ini adalah karakteristik wirausaha dan pelatihan tentang akuntansi manajemen.

20. Imma Adiningtyas R.S dan Ratna L. Nugroho (2012)

Penelitian dengan judul: *Pengaruh Kewirausahaan terhadap Kinerja*

Perusahaan Kecil. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analysis. Sampel yang digunakan sejumlah 50 mitra Binaan Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi diferensiasi pemasaran memoderasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan secara signifikan. Kesamaan dengan penelitian ini adalah pada variabel independen sama-sama menggunakan orientasi kewirausahaan dan variabel dependennya kinerja perusahaan. Sedangkan perbedaannya, dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening keunggulan bersaing, bukan variabel moderating. Perbedaan lainnya yaitu ada pada obyek penelitian.

21. Charlie Chiang dan Ho-don Yan (2011)

Penelitian berjudul : *Entrepreneurship, Competitive Advantages, and The Growth of the Firm: The Case of Taiwan's Radio Control Model Corporation-Thunder Tiger*. (Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pertumbuhan Perusahaan: Studi kasus pada perusahaan radio kontrol di Taiwan). Analisis deskriptif melalui kerangka konseptual. Jumlah sampel sebanyak 400 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan sebagai motor penggerak inovasi perusahaan dan pertumbuhan ekonomi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi bersaing seperti R & D yang tidak pernah henti, mengambil keuntungan dari integrasi vertikal dan horizontal, diversifikasi, pemasaran dan perluasan secara global, yang memungkinkan perusahaan Tiger mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

22. Mega Usvita (2014)

Penelitian berjudul, Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar

terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing sebagai variabel Intervening (Survey pada UKM Pangan Dinas Perindagtamben Kota Padang). Alat analisis yang digunakan Regresi Linear Berganda, Dengan software SPSS. Sampel yang digunakan sebanyak 254 usaha kecil menengah pangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Variabel keunggulan bersaing sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah pada jumlah dan item variabel independen yang diteliti, serta obyek penelitian. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini kinerja perusahaan, sementara dalam penelitian yang akan peneliti lakukan adalah menggunakan kinerja pemasaran. Sedangkan kesamaan dengan penelitian ini adalah salah satu variabel independen yang digunakan yaitu orientasi kewirausahaan dan variabel interveningnya keunggulan bersaing.

23. TingKo Lee and Wenyi Chu (2011)

Penelitian berjudul: *Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage: The Mediation of Resource Value and Rareness.* (Orientasi Kewirausahaan dan Keunggulan Bersaing: Mediasi keunikan dan nilai sumber daya). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Jumlah sampel sebesar 250 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai hubungan positif terhadap nilai dan keunikan sumber daya. Orientasi kewirausahaan juga mempunyai hubungan yang positif terhadap keunggulan bersaing. Kesamaan dengan penelitian ini adalah

yang digunakan sebagai variabel independen orientasi kewirausahaan dan variabel keunggulan bersaing.

24. Catarina Cori Pradnya Paramita (2015)

Penelitian yang dilakukan berjudul: Pengaruh Kompetensi Individu, Orientasi Kewirausahaan dan Pesaing dalam Mencapai Keunggulan Bersaing melalui Kualitas Produk, Studi Pada UKM Furnitur di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan adalah analisis Jalur (Path Analysis). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Jumlah sampel yang digunakan sebesar 55 orang perajin furnitur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk. Kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kompetensi individu berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi. Variabel pesaing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas produk sebagai variabel mediasi. Kesamaan dengan penelitian ini adalah ada pada variabel yang digunakan yaitu variabel orientasi kewirausahaan dan variabel keunggulan bersaing.

25. Hidesuke Takata (2016)

Studi dengan judul: *Effects of Industry Forces, Market Orientation, and Marketing Capabilities on Business Performance; An Empirical Analysis of*

Japanese Manufacturers from 2009 to 2011. (Pengaruh Kekuatan Industri, Orientasi Pasar dan Kemampuan Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis; Sebuah Analisis Empirik pada perusahaan Jepang dari Tahun 2009 sampai tahun 2011). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Jumlah sampel yang digunakan sebesar 400 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Ada pengaruh langsung kemampuan pemasaran terhadap kinerja bisnis. Penelitian ini juga mendukung bahwa kemampuan pemasaran lebih penting dalam mempengaruhi kinerja. Orientasi pasar mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja bisnis karena melalui kemampuan pemasaran. Kemampuan pemasaran mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pada situasi persaingan yang tinggi, dibandingkan dengan perusahaan dengan kompetisi yang rendah. Manajemen distribusi merupakan hal penting pada kasus persaingan yang tinggi. Hal utama yang membedakan dalam kemampuan pemasaran adalah mengenai pengembangan produk dan harga.

26. Laylani Lenggogeni, Augusty Tae Ferdinand (2016)

Penelitian dengan judul : Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan keputusan pembelian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda, dengan program SPSS. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara harga yang kompetitif terhadap keunggulan bersaing. Kualitas pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. *Personal selling* berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan

terhadap keputusan pembelian.

27. Trifandi Lasalewo (2012)

Penelitian yang dilakukan dengan judul: Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing industri di Provinsi Gorontalo. Metode yang digunakan adalah The Law of Comparative Judgment (LCJ). Selanjutnya menggunakan Analisis Faktor. Sampel yang digunakan sebanyak 55 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengiriman (*delivery*), fokus pada konsumen (*customer focus*), Biaya peningkatan kualitas (*quality cost*), penerapan teknologi baru (*new technology implementation*), fleksibilitas produksi (*production flexibility*), kualitas produk (*product quality*), atribut produk (*product attribute*), struktur organisasi ramping (*lean organization*), pengurangan kecacatan produk (*low defect rate*) dan produk tahan lama (*product durability*) secara signifikan mempengaruhi keunggulan bersaing.

28. Muchammad Sigit P, Mudiantono (2015)

Penelitian yang dilakukan dengan judul: Analisis pengaruh orientasi pasar dan strategi bersaing terhadap kinerja pelayanan secara simultan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda dengan program SPSS. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kinerja pelayanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Strategi bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Strategi

bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan. Dan orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan.

29. Heri Setiawan (2012)

Penelitian dilakukan dengan judul : Pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing usaha songket skala kecil di kota Palembang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda. Dengan bantuan program SPSS. Sampel yang digunakan sebanyak 91 responden yaitu usaha kecil songket. Teknik pengambilan sampel menggunakan Smpel random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing usaha songket. Variabel orientasi teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing usaha songket. Orientasi produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

30. Lisnawati (2011)

Penelitian dilakukan berjudul; Pengaruh orientasi pasar terhadap *distinctive capability* dan implikasinya pada keunggulan bersaing UMKM kota Bandung sebagai industri kreatif (Survey pada empat sentra UMKM unggulan kota bandung). Penelitian dilakukan terhadap 100 UMKM. Untuk mengukur besarnya pengaruh orientasi pasar terhadap *distinctive capability* dan implikasinya pada keunggulan bersaing digunakan analisis structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap *distinctive capability* dan keunggulan bersaing. *Distinctive capability* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap keunggulan bersaing.

31. Sendang Nurseto (2014)

Penelitian dengan judul: Pengaruh orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing melalui Inovasi pada UMKM bidang Furniture di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan Regresi Linear Berganda, dengan program SPSS. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 55 orang pengusaha furniture. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Orientasi pasar dan inovasi secara simultan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

32. Ana Kadarningsih (2013)

Penelitian yang dilakukan berjudul : Keunggulan Bersaing; Faktor-faktor yang mempengaruhi dan Dampaknya pada Kinerja Selling-In. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM dengan software AMOS. Sampel penelitian sebanyak 123 outlet. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Ada pengaruh yang positif antara kualitas pelayanan outlet, diferensiasi, citra perusahaan, kualitas hubungan dengan outlet, dan adaptabilitas terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja selling-in