

## **PENGEMBANGAN MODEL MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING BERBASIS BUDAYA PADA INDUSTRI MEBEL SKALA MENENGAH di JEPARA**

**Frans Sudirjo**

**Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang**

Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Dhuwur Semarang, Telp (024) 8316187, Fax (024) 8316187

### ***Abstrak***

*Penelitian ini dalam jangka panjang bertujuan untuk mengembangkan model konseptual pemasaran pada orientasi pelanggan dan jalur strategis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Target spesifik dari studi ini secara empiris menguji efek darimanajemen pelanggan pengetahuan untuk keuntungan kompetitifbudaya dasar, efek diferensiasi produk keunggulan kompetitif,dan pengaruh keunggulan kompetitif budaya dasar kinerja pemasaran. Pengambilan sampel berdasarkan teknik sampelacak sederhana, sampling yang digunakan adalah direktur dari 110 skala menengah industri mebel di Jepara. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dengan wawancara.Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kombinasipertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup, yang diberikankepada responden. Data yang terkumpul kemudian dianalisisdengan teknik menggunakan model persamaan struktural.Temuan teoritis dalam penelitian ini adalah untuk memperkaya peran menciptakan nilai unggul dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara temuan manajerial dalam penelitian ini adalah model pengembangan dibangun budaya keunggulan kompetitif dasar menengah industri mebel di Jepara.*

*Kata kunci: pelanggan, diferensiasi, keunggulan, kinerja*

### ***Abstract***

*The long term of this study is to develop a conceptual model of marketing on customer orientation and strategic pathways that can improve company performance. Specific target of this study empirically tests the effects of customer knowledge management for competitive advantage culture basic, product differentiation effects of competitive excellence, and influence competitive advantage culture basic of marketing performance. Sampling techniques based on simple random sampling, sample used was the director of 110 medium-scale furniture industry in Jepara. Data obtained in this study obtained by interview. The collection of data done by using a combination of open questions and closed questions, which is given to the respondent. The data collected then analyzed with a technique using Structural Equation Modeling. Theoretical findings in this study were to enrich the role of creating superior value can increase a company's performance. While managerial findings in this study is to model the development built of competitive advantage culture basic of medium-scale furniture industry in Jepara.*

*Keywords: customer, differentiation, advantage, performance*

### **Latar Belakang**

Esteban et al (2002) menulis bahwa untuk dapat menghasilkan *superior value* bagi pelanggan dengan efisien dan efektif diperlukan perusahaan yang berorientasi pasar. Orientasi pasar didefinisikan

sebagai budaya organisasi yang diperlukan karyawan agar selalu memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan potensial yang mungkin akan timbul di masa yang akan datang.

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu (Ferdinand, 2000). Dengan demikian, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai titik pusat yang menentukan sukses perusahaan.

Judul penelitian ini : Pengembangan Model Membangun Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya Pada Industri Mebel Skala Menengah di Jepara, layak untuk diteliti karena sejalan dengan makin meningkatnya persaingan yang terjadi di lingkungan bisnis telah membuat industri mebel memikirkan cara agar dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan orientasi pasar sebagai sumber kekuatan untuk bersaing. Kotler (2006) menjelaskan bahwa tujuan utama dari suatu bisnis adalah menciptakan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat seperti terciptanya hubungan harmonis antara perusahaan dengan pelanggan, timbulnya pembelian ulang, terbentuknya loyalitas pelanggan, dan lebih dikenalnya perusahaan sebagai akibat dari rekomendasi pelanggan lama (*word of mouth*).

Penelitian ini dilakukan pada industri mebel skala menengah di Jepara. Mebel merupakan salah satu produk furnitur yang sangat dinamis karena model mengikuti selera konsumen. Oleh karena itu, volume penjualan dan keuntungan dengan mudah berubah seiring dengan terjadinya perubahan harga, model, dan keunikan khusus lainnya. Kejelian manajemen dalam mengembangkan orientasi pasar yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan (Narver dan Slater, 1995).

### **Research Gap**

Gap : Terdapat kontroversi pandangan mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Riset di Cina membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan orientasi pasar dengan mempelajari tingkat yang lebih tinggi lagi, dapat berpengaruh untuk mencapai kinerja yang tertinggi (Liu et al, 2003). Selanjutnya, kajian Liu et al; Agarwal, 2003; Sin et al, 2003 menemukan bahwa ada keterkaitan orientasi pasar secara terus-menerus dalam memperluas jaringan dengan kinerja, dan mengkaji sangat positif ada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Sementara itu, Morris et al (2007) menjelaskan penemuannya bahwa secara empiris, sektor profit telah diidentifikasi sebagai pengaruh yang memperkuat orientasi pasar terhadap kinerja. Dalam menganalisis data, di sini digunakan regresi.

Namun demikian, penelitian Chelariu, Qualtarra dan Datzie (2002) menemukan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada perusahaan di Nigeria dan Kenya ternyata kurang kuat atau memiliki dampak yang lemah. Selanjutnya, riset di Ivory Coast menunjukkan hasil yang tidak begitu signifikan atau pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja memiliki efek yang negatif. Sementara itu, studi Kuada dan Buatsi (2005) menyatakan temuannya di Ghana bahwa pengaruh orientasi pasar kurang signifikan terhadap kinerja. Di sini dalam menganalisis data, digunakan regresi.

Temuan : tidak ada pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja. Instrumen teori yang digunakan terutama memusat pada *Resource Based View Theory*.

Berdasarkan uraian diatas terbukti bahwa masih terdapat kontroversi antara beberapa peneliti, yang dapat disajikan secara sistematis dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1**  
**Research Gap**

Research Gap	Temuan	Isu	Peneliti	Metode
Terdapat kontroversi pandangan mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja	Ada pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja	Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja	Liu et al (2003), Sin et al (2003), Agarwal (2003), Moris et al (2007)	Regresi
	Tidak ada pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja		Winstem dan Datzie (2002), Chelariu, Qualtarra dan Datzie (2002), Kuada dan Buatsi (2005)	Regresi

### Fenomena Bisnis

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, kriteria usaha menengah adalah : (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,-- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,-- (sepuluh milyar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,-- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,-- (lima puluh milyar rupiah). Sedangkan Biro Pusat Statistik mendefinisikan industri sedang: 20 - 99 karyawan.

### Studi Pustaka

#### Hasil yang sudah dicapai

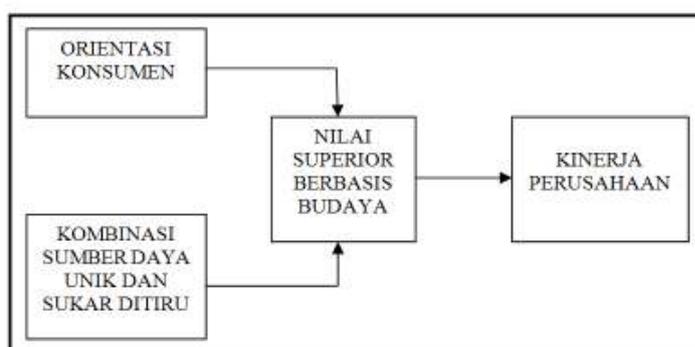
Guna memudahkan dalam memahami alur berfikir, maka penyajian telaah pustaka akan disajikan secara berurutan ke dalam setiap sub-bab.

### Orientasi Konsumen, Kombinasi Sumber Daya Yang Unik dan Sukar Ditiru, Nilai Superior Berbasis Budaya, Serta Kinerja Perusahaan

Atas dasar hal-hal yang disampaikan diatas, sebuah proposisi dapat disampaikan sebagai berikut :

**Proposisi** : Untuk dapat meningkatkan kinerja, perusahaan harus mampu menyajikan *superior value* berbasis budaya berupa keunggulan produk dan pelayanan sebagai hasil dari pengembangan strategi yang berorientasi pada konsumen dan kemampuan mengkombinasikan sumber daya yang unik dan sukar ditiru.

**Gambar 1**  
**Model Teoretikal Dasar**



Sumber : Kotabe dan Helsen (2004); Krykopoulus et al (2004); Ferdinand (2000).

Model konseptual yang disajikan pada gambar tersebut menjelaskan beberapa hal sebagai berikut.

Pertama, perusahaan perlu menciptakan nilai superior berbasis budaya bagi konsumennya. Untuk menjalankan aktivitas usahanya, perusahaan memiliki sumber daya, baik dalam bentuk yang berwujud maupun tak berwujud. Sumber daya berwujud bisa berupa tanah, gedung, mesin, kendaraan, inventaris, alat-alat, dan sebagainya. Sedangkan sumber daya tak berwujud dapat berupa hak patent, hak cipta, goodwill, dan sebagainya. Jenis sumber daya berwujud (*tangible assets*) dan sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) merupakan nilai superior berbasis budaya karena unik dan sukar ditiru oleh pesaing.

Kedua, nilai superior berbasis budaya merupakan fungsi penting dari manajemen karena memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Perusahaan yang berhasil mengembangkan nilai superior berbasis budaya akan mampu memenangkan pasar dan meningkatkan kinerja perusahaan. Nilai superior berbasis budaya juga berfungsi sebagai alat untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan pertumbuhan perusahaan, dan menghadapi persaingan.

### **Pengembangan hipotesis dan model penelitian Empirik Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan dan Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya**

**Tabel 2**  
**Rangkuman studi empiris tentang pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap keunggulan bersaing berbasis budaya**

<b>Peneliti</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Sitorus (2004)	Semakin baik pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin baik keunggulan bersaing
Navaroe (2003)	Semakin tinggi pengelolaan pengetahuan pelanggan maka semakin tinggi keunggulan bersaing
Despande et al (1993)	Pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

*Sumber: Sitorus (2004); Navaroe (2003); Despande et al (1993).*

Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan :

**Hipotesis 1** : Derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing berbasis budaya

## Diferensiasi produk dan keunggulan bersaing berbasis budaya

**Tabel 3**

### Rangkuman studi empiris tentang diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing

Peneliti	Hasil Penelitian
Song dan Parry (1996)	Diferensiasi produk merupakan faktor utama dari keunggulan bersaing
Cravens (1996)	Diferensiasi produk yang ditawarkan mempengaruhi keunggulan bersaing dari kelompok pembeli sasaran utama
Bharadvaj et al (1993)	Semakin tinggi diferensiasi produk maka semakin tinggi keunggulan bersaing
Cooper dan Kleinsmith (1993)	Diferensiasi produk merupakan faktor terpenting dari keunggulan bersaing
Day dan Wensley (1988)	Diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Sumber: Song dan Parry (1996); Cravens (1996); Bharadvaj et al (1993); Cooper dan Kleinsmith (1993); Day dan Wensley (1988).

Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan :

**Hipotesis 2:** Derajat diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing berbasis budaya.

## Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya dan Kinerja Pemasaran

**Tabel 4**

### Rangkuman studi empiris tentang keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran

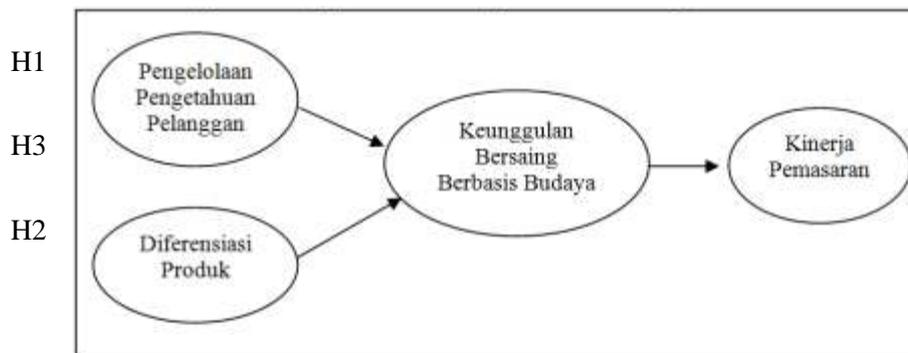
Peneliti	Hasil Penelitian
Colgate (1998)	Tinggi rendahnya keunggulan bersaing akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pemasaran
Day dan Wensley (1998)	Semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran
Porter (1985)	Keunggulan bersaing pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran

Sumber: Colgate (1998); Day dan Wensley (1998); Porter (1985).

Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan :

**Hipotesis 3:** Derajat keunggulan bersaing berbasis budaya berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran

**Gambar 2**  
**Membangun Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya**



Sumber : *Hadjimanolis (2000); Stata (1998); Song dan Parry (1997).*

### Metode Penelitian

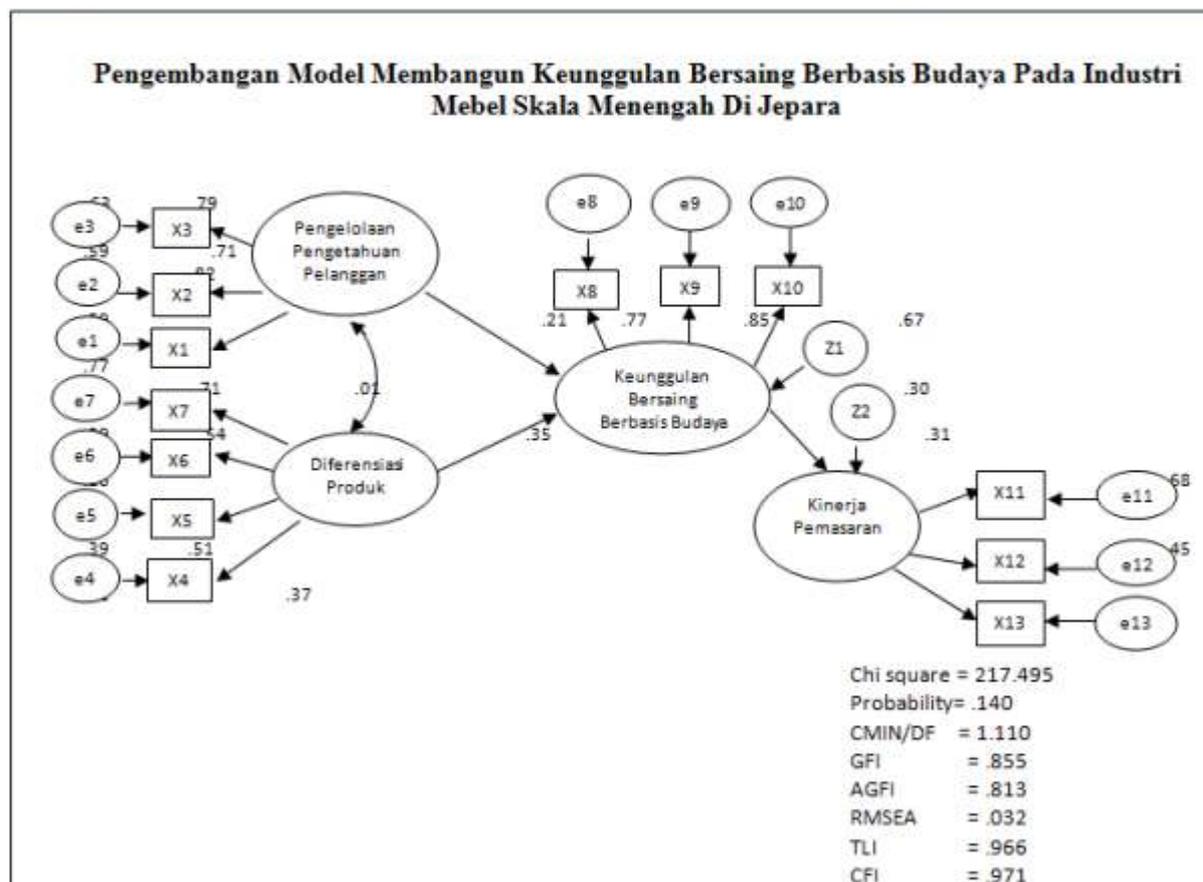
Penelitian kuantitatif ini, akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Berikut ini disajikan secara sistimatis tabel indikator capaian yang terukur.

**Tabel 5**  
**Indikator Capaian yang Terukur**

Variabel laten	Variabel Indikator/ Dimensi/ Proksi
Pengelolaan pengetahuan pelanggan adalah pemahaman organisasi yang lebih untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan.	X1= Memperoleh pengetahuan tentang pelanggan. X2= Menerjemahkan pengetahuan tentang pelanggan. X3= Menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan.
Diferensiasi Produk adalah menciptakan sesuatu yang diterima sebagai sesuatu yang unik pada tingkat industri atau pada tingkat pasar konsumen.	X4 = Diferensiasi berbasis fungsi produk X5= Diferensiasi berbasis bentuk produk X6= Diferensiasi berbasis atribut -atribut subyektif X7= Diferensiasi berbasis keunggulan alamiah
Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai lebih dari pesaingnya	X8 = Daya tahan yang lama X9= Tingkat kesulitan untuk dapat ditiru X10= Tingkat Kemudahan untuk menyamai
Kinerja Pemasaran adalah konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pasar yang ada, meliputi : peningkatan volume penjualan, porsi pasar, dan keuntungan.	X11= Volume penjualan X12= Pertumbuhan pelanggan X13= Pertumbuhan penjualan

**Analisis Data**

**Gambar 3**  
**Analisis Full Model Structural Equation Modeling**



Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Full Model Structural Equation Modeling**

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil Model ini	Evaluasi Model
Chi-Square (df=196)	Kecil (< 229.6632)	217.495	Baik
Probability	≠ 0,05	0.140	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.032	Baik
GFI	≠ 0,90	0.855	Marginal
AGFI	≠ 0,90	0.813	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1.110	Baik
TLI	≠ 0,95	0.966	Baik
CFI	≠ 0,95	0.971	Baik

Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 7**  
**Pengujian Hipotesis**

			Std. Est	Est.	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing Berbasis Budaya	←	Pengelolaan_Pengetahuan Pelanggan	0.215	0.229	0.114	2.002	0.045
Keunggulan_Bersaing Berbasis Budaya	←	Diferensiasi_Produk	0.348	0.563	0.225	2.504	0.012
Kinerja Pemasaran	←	Keunggulan_Bersaing Berbasis Budaya	0.312	0.281	0.113	2.496	0.013

*Sumber: data primer yang diolah*

### **Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis 1 : Derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap derajat Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya.

Pengelolaan pengetahuan pelanggan dibangun oleh dimensi-dimensi meliputi : memperoleh pengetahuan tentang pelanggan (X1), menerjemahkan pengetahuan tentang pelanggan (X2), dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan (X3). Sedangkan keunggulan bersaing dibangun oleh dimensi-dimensi berikut : daya tahan yang lama (X8), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (X9), dan tingkat kemudahan untuk menyamai (X10).

Studi empiris tentang pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Semakin baik pengelolaan pelanggan, maka semakin baik keunggulan bersaing (Sitorus, 2004); semakin tinggi pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing (Navaroe, 2003); pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (Despande et al, 1993).

Kontribusi nilai lambda atau *factor loading* untuk variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan adalah indikator mengenai menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan (0,82) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan (0,79), serta indikator mengenai memperoleh pengetahuan tentang pelanggan (0,77). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan terbukti indikator mengenai menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan (X2) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.002 dengan probabilitas sebesar 0.045. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing berbasis budaya. Dengan demikian, hipotesis 1 terbukti.

### **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 : Derajat diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap derajat Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya.

Diferensiasi produk dibangun oleh dimensi-dimensi berikut: diferensiasi berbasis fungsi produk (X4), diferensiasi berbasis bentuk produk (X5), diferensiasi berbasis atribut atribut subyektif (X6), dan diferensiasi berbasis keunggulan alamiah (X7). Sedangkan Keunggulan Bersaing dibangun oleh dimensi dimensi meliputi : daya tahan yang lama (X8), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (X9), dan tingkat kemudahan untuk menyamai (X10).

Studi empiris tentang diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Diferensiasi produk merupakan faktor terutama dari keunggulan bersaing (Song dan Parry, 1996); diferensiasi produk yang ditawarkan mempengaruhi keunggulan bersaing dari kelompok pembeli sasaran utama (Cravens, 1996); semakin tinggi diferensiasi produk, maka semakin tinggi keunggulan bersaing (Bharadwaj et al, 1993); diferensiasi produk merupakan faktor terpenting dari keunggulan bersaing (Cooper dan Kleinsmith, 1993); diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing (Day dan Wensley, 1988).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel diferensiasi produk adalah indikator tentang berbasis keunggulan alamiah (0,71) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang berbasis fungsi produk (0,62), diikuti oleh indikator tentang berbasis atribut subjektif (0,54), serta indikator mengenai bentuk produk (0,51). Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel diferensiasi produk maka indikator tentang diferensiasi berbasis keunggulan alamiah (X7) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.504 dengan probabilitas sebesar 0.012. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat diferensiasi produk berpengaruh positif atas derajat keunggulan bersaing dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat diferensiasi produk secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing berbasis budaya. Dengan demikian, hipotesis 2 terbukti.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 : Derajat Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran.

Keunggulan bersaing dibangun oleh dimensi-dimensi berikut: daya tahan yang lama (X8), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (X9), dan tingkat kemudahan untuk menyamai (X10). Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh dimensi dimensi meliputi : volume penjualan (X11), pertumbuhan pelanggan (X12), dan pertumbuhan penjualan (X13).

Studi empiris tentang keunggulan bersaing telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Tinggi rendahnya keunggulan bersaing akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pemasaran (Colgate, 1996); semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran (Day dan Wensley, 1988); keunggulan bersaing pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pemasaran (Porter, 1985).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel keunggulan bersaing adalah indikator tentang tingkat kesulitan untuk ditiru (0,85) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang daya tahan yang lama (0,77), serta indikator mengenai tingkat kemudahan untuk menyamai (0,67). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing maka indikator mengenai tingkat kesulitan untuk ditiru (X10) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.496 dengan probabilitas sebesar 0.013. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka hipotesis yang menyatakan bahwa derajat keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat keunggulan bersaing berbasis budaya secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran. Dengan demikian, hipotesis 3 terbukti.

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja pemasaran yang dicapai oleh responden industri mebel di Jepara berada dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena keunggulan bersaing berbasis budaya yang dimiliki oleh responden industri mebel di Jepara juga termasuk dalam kategori sedang. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing berbasis budaya, dilakukan dengan pengelolaan pengetahuan pelanggan dan diferensiasi produk. Dimana berdasarkan hasil analisis nilai indeks diketahui bahwa variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan dan diferensiasi produk termasuk dalam kategori sedang. Untuk variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan, indikator tentang memperoleh pengetahuan tentang pelanggan dipersepsikan paling rendah oleh responden, artinya responden industri mebel skala menengah yang ada di Jepara belum melakukan kegiatan mencari, memperoleh / mendapatkan data dan informasi tentang pelanggannya sebagai bagian dari kegiatan pengelolaan pengetahuan pelanggan. Sedangkan dari variabel diferensiasi produk, indikator tentang berbasis bentuk produk dipersepsikan paling rendah oleh responden, artinya bahwa responden industri mebel skala menengah yang ada di Jepara dalam memproduksi mebel belum mengutamakan bentuk yang orisinal dimana satu model mebel masih diproduksi secara massal dan tingkat kesulitannya masih rendah sehingga sangat mudah untuk ditiru oleh pesaing.

### **Daftar Pustaka**

- Agarwal S Erramilli M K and Dev C S, 2003, "Market Orientation and Performance in service Firms role of innovation", *Journal of Services Marketing*, vol 17, pp 1
- Amit, R, dan Schoemaker, P J K, 1993, "Strategic Asset and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, pp 33-46
- Barney J.B, 1995, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol 19 (4), p 49-61
- Clelariu, Christian, Abdoulaye Quattara and Kofi Q Dadzie, 2002, "Market Orientation in Ivory Coast: Measurement Validity and Organizational Antecedents in A Sub-Saharan African, Economy", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 17, no.6, pp 456-470
- Esteban A, Millan A, Molina A, Consuegra D.M, 2002, "Market Orientation in service". *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp 1003-1021

- Cooper, Robert G dan Elko J Kleinschmidt, 2000, "New Product Performance: What Distinguishes the star Products", Australian Journal of Management, vol 25, The Australian Graduate School of Management
- Ferdinand, 2000, Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2006, Metode Penelitian Manajemen, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hadjimanolis Athanasios, 2000, "An investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country", R&D Management, vol 30, pp 235–245
- Hall, Richard, 1994, A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, In Competence-Based Competition, edited by G Hamel and A Herne Baffins Lane, Chichester, England : John Willey & Sons Ltd
- Hong Shun Ching and Chen, Cheng Hsui A, 2002, "Market Orientation of Small and Medium Sized Firm in Taiwan", Journal of Small Business Management, vol.36, no.3, pp 79-85
- Kotabe, M dan K. Helsen, 2004, Global Marketing Management, third edition, John Wiley and Sons, Inc, USA
- Kotler, Philip, 2006, Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan control, Terjemahan, jilid 1, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Kryokopoulos, Kryakos, M Matthew, Nelsson Jerker, 2004, "The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance", Agribusiness, vol 20, pp 379
- Kuada J and Buatsi S.N., 2005, "Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting The Jaworski and Kohli Framework", Journal of International of Marketing, vol. 13, no.1, pp 58-88
- Liu S.S , Luo X and Shi Y.Z, 2003, "Market Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links", Journal of Business Research, vol 56, pp 481-492
- Mahoney, J.T, 1995, "The Management of Resources and The Resources of Management", Journal of Business Research, vol 33, pp 91-101
- Martin, B.A and Martin J.H, 2004, "Building a Market Oriented Organizational Environment An Implementation Framework for Small Organizations, Mid-American Journal of Business, vol 20, no. 2

- Morris, M.H. Coombes, S And Schindehutte, M., 2007, “Antecedent And Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientation In A Non-Profit Context: Theoretical And Empirical Insights”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol 13, no 4, pp 121-39
- Murphy G.B., Thailer J.W and R.C Hill, 1996, “Measuring Performance in Entrepreneurship Research”, *Journal of Business Research*, vol 36
- Narver, John C and Stanley F, Slater, 1995., “Does Market Orientation and The Learning Organization”, *Journal of Marketing*, vol 59, July, pp 63-74
- Sinkula, James M. William E. Baker & Thomas Noordewier, 1997, “A Frame Work for Market Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behaviour”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 25, pp 305-318
- Sin Leo Y.M, Tse; Alan C.B Yau; Oliver H.M, Chow, Raymond and Lee, Jenny S Y, 2003, “Market Orientation and Business Performance: a Comparative study of firm in mainland China and Hongkong”, *European Journal of Marketing*, vol 37, pp 5
- Song X dan Michael E Parry, 1997, “The Determinants of Japanesse New Product Success”, *Journal of Marketing Research*, vol 34, Februari, pp 64-76
- Stata, Ray, 1998, “Organizational Learning” – The Key to Management Innovation”, *Sloan Management Review*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, 2009, Jakarta, Indonesia
- Wiklund Johan, 1999, “The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp 37-48