

KEUNGGULAN DIFERENSIASIF DAN KINERJA PEMASARAN

Augusty Ferdinand

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Abstract

Company Specific Differentiation Advantage is conceived as the main thrust of most strategy directions in management practices within a company. As a firm is understood as a going concern, a company's objective is to generate and to sustain its marketing performance. The question then is: how does a firm generate and sustain its marketing performance? The answer might be found in the conceptualization of resources and capabilities, which are postulated as a basis for generating company specific differentiated advantage as a means for enhancing marketing performance. A strategic marketing model based on four main constructs comprising company social resources, company specific organisational capabilities, company specific differentiation advantage, marketing performance was developed. This model was tested successfully on Rural People Credit Banks of Indonesia .

Keywords:

Keunggulan Diferensiasi, Kinerja Pemasaran, Strategi Pemasaran

PENDAHULUAN

Mengapa sebagian perusahaan gagal dan sebagian sukses dalam pasar yang bersaing ketat? Salah satu jawaban yang mungkin terletak pada konsepsi Tayeb (1995) mengenai "The Whats" dan "The Hows" dari perusahaan dalam mengartikulasikan strategi perusahaannya. Salah satu bentuk strategi persaingan yang dapat diambil dan lazim digunakan adalah strategi diferensiasi (Porter, 1980) dan karena itu perusahaan berlomba-lomba untuk mengembangkan berbagai "point of differentiation" (Ferdinand, 2000) yang akan diterapkan sebagai salah satu Instrumen utama untuk menghasilkan kinerja pemasaran.

Banyak ilmuwan dan peneliti dalam bidang manajemen pemasaran dan manajemen stratejik yang memusatkan perhatiannya pada upaya menjelaskan elemen-elemen strategi persaingan yang dapat mengarah pada upaya menciptakan keunggulan bersaing dan keberlanjutannya (Porter, 1980; Aaker 1989; Barney 1991; Peteraf 1993; Hart and Banbury 1994; Aaker 1995; Barker III and Duhane 1997; Oliver 1997). Para ilmuwan dan peneliti ini telah berusaha menjelaskan proses-proses stratejik yang diikuti untuk menghasilkan

keunggulan bersaing melalui berbagai faktor yang merupakan elemen-elemen yang membentuk sumber daya khas dan kapabilitas yang khas perusahaan, yang kemudian menjadi populer dalam Resource-based theory mengenai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Didalam pasar yang bersaing, kemampuan sebuah perusahaan untuk meningkatkan returnnya akan bergantung pada derajat keunggulan bersaing yang dimilikinya. Beberapa studi telah mengkaji hubungan antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, baik secara teoretis maupun secara empiris (Aaker 1989; Grant 1991; Lado, Boyd et al. 1992; Amit and Schoemaker 1993; Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993; Hall 1994; Oliver 1997) dan telah ada berbagai seruan untuk penelitian guna menggali, menjelaskan dan menilai secara empiris pola hubungan maupun dimensi dimensi strategik dari konsep-konsep ini. Secara khusus pertanyaan-pertanyaan telah diajukan mengenai atributisasi sumber daya dan kapabilitas dalam RBT. Khususnya, RBT belum menguji konteks-konteks sosial yang dikembangkan dalam sebuah proses pemilihan sumber daya yang melekat pada perusahaan, karena itu dipandang sebagai bawaah khas sebuah perusahaan, seperti tradisi-tradisi yang ada dalam perusahaan, ikatan jejaring kerja, tekanan-tekanan regulatoris serta bagaimana konteks-konteks ini sesungguhnya berdampak pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Tidak juga dijelaskan bagaimana proses pemilihan sumber daya, bagaimana perusahaan sesungguhnya membuat atau gagal membuat pilihan-pilihan rasional untuk menghasilkan berbagai rente ekonomi (Oliver, 1997), karena itu penelitian kearah ini penting untuk dilakukan. RBT menyatakan bahwa sistem organisasional yang kompleks yang menjadi dasar bagi keunggulan strategik diturunkan dari latar belakang historis yang unik dari masing-masing perusahaan. Namun demikian asal mula yang nyata dari berbagai sumber daya itu tetapi belum jelas (Oliver, 1997). Dalam kaitan dengan studi Oliver (1997), boleh jadi yang penting adalah bukan berapa banyak sumber daya dan kapabilitas dimiliki oleh sebuah perusahaan, tetapi adalah bagaimana perusahaan mengembangkan dan menggunakan berbagai sumber daya dan kapabilitas tersebut serta proses bagaimana menggunakan berbagai asset itu secara baik. Karena itu pertanyaan-pertanyaan mengenai apa saja sumber daya dan kapabilitas yang

memiliki keterikatan sosial dan bagaimana faktor-faktor itu mempengaruhi keunggulan bersaing dan sustainabilitasnya dapat dikembangkan menjadi fokus dari penelitian ini. Research gap ini memberikan justifikasi bagi pentingnya penelitian ini dilakukan.

Penelitian ini ditujukan untuk untuk mengeksplorasi sebuah model bagaimana modal sosial dikembangkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dan atas dasar itu dikembangkan sebuah kerangka kerja teroretis (theoretical framework) untuk menjelaskan bagaimana keunggulan diferentiatif bawaan perusahaan dikembangkan untuk menghasilkan dan atau meningkatkan kinerja pemasarannya.

Telaah Pustaka dan Pengembangan Model

Keunggulan Diferensiasif

Salah satu konsep strategi bersaing generik yang dikenal luas dalam strategi persalgan adalah apa yang oleh Porter disebut diferensiasi (Porter 1980; Porter 1985). Aaker menyatakan bahwa strategi diferensiasi yang sukses haruslah strategi yang mampu (a) menghasilkan nilai pelanggan, (b) memunculkan persepsi yang nilai yang khas dan baik serta (c) tampil sebagai wujud strategi yang sulit untuk dicopy. Hal ini menyimpulkan bahwa kunci untuk strategi diferensiasi yang sukses terletak pada upaya mengembangkan "point of differentiation" terutama dari perspektif pandangan pelanggan ketimbang dari perspektif pandangan operasi bisnis. Bagaimana titik-titik diferensiasi ini mempengaruhi pengalaman pelanggan dalam membeli dan menggunakan produk? Apakah ia diarahkan untuk mengurangi biaya, meningkatkan kinerja atau meningkatkan kepuasan pelanggan? Nilai tambah yang dihasilkan haruslah dirasakan dan dipersepsikan secara baik oleh pelanggan. Bila tidak, maka masalahnya adalah mungkin nilai tambah yang dihasilkan belumlah sama sekali atau tidaklah dikomunikasikan dengan efektif (Aaker 1995).

Diatas segalanya itu, titik-titik diferensiasi yang dibangun haruslah dikembangkan menjadi sustainabel. Bila titik-titik diferensiasi ini dikembangkan menyatu secara luas pada upaya menyeluruh organisasi yang berwujud pada sebuah rangkaian sumber daya dan kapabilitas yang kompleks dengan keterikatan sosialnya, maka ia akan menjadi penghalang duplikasi

atau setidaknya tidaknya menjadi sulit dan mahal untuk ditiru apalagi bila ia dikembangkan dalam proses mutu yang dinamik dan berkesinambungan.

Keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan dari bagaimana perusahaan mengelola secara baik semua sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya untuk menghasilkan misalnya keunggulan harga sebagai akibat adanya keunggulan biaya maupun keunggulan diferensiasi. Keunggulan harga menggambarkan bagaimana perusahaan dapat memberikan layanannya pada tingkat biaya yang lebih rendah dari yang dilakukan oleh pesaingnya untuk produk atau jasa yang sama, karena kemampuannya mengelola biaya dengan baik – cost leadership yang kuat. Sementara diferensiasi menggambarkan bagaimana pelanggan memandang, menikmati sebuah perbedaan yang konsisten dalam atribut utama sebuah perusahaan dibandingkan dengan yang disajikan oleh pesaingnya. (Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993).

Bila struktur pasar bersifat sangat kompetitif dan strategi harga tidak dapat diterapkan sebagai instrumen pemasaran yang dapat diandalkan, maka perusahaan akan memusatkan upayanya pada pengembangan atribut-atribut produk/jasa yang distinktif, yang mampu menghantar perusahaan pada posisi *differentiated*. Upaya ini dapat dilakukan misalnya dengan meningkatkan divergensi produk (seperti dengan tingkat kustomisasi yang tinggi pada segmen khusus), pemilihan ceruk pasar (menawarkan barang/jasa yang spesifik pada segmen yang sangat spesifik), strategi pemasaran individualized, strategi pemasaran sosial, atau pemasaran berbasis hubungan (*relationship marketing*) dan sebagainya.

Masing-masing upaya ini dapat menghasilkan posisi diferensiasi dalam persepsi pelanggan atas nilai yang ditawarkan dan karena itu menghasilkan keunggulan bersaing yang spesifik. Karena diferensiasai berhubungan dengan persepsi pelanggan atas perbedaan-perbedaan yang ditawarkan dalam bentuk penyajian suatu produk/jasa, maka perusahaan akan memanfaatkan sedapat mungkin semua akumulasi aset strategiknya guna meningkatkan posisi diferensiasi yang dimilikinya. Aset-aset strategik ini bersifat bawaan khas perusahaan dan dibentuk atau terdiri dari berbagai sumber daya serta

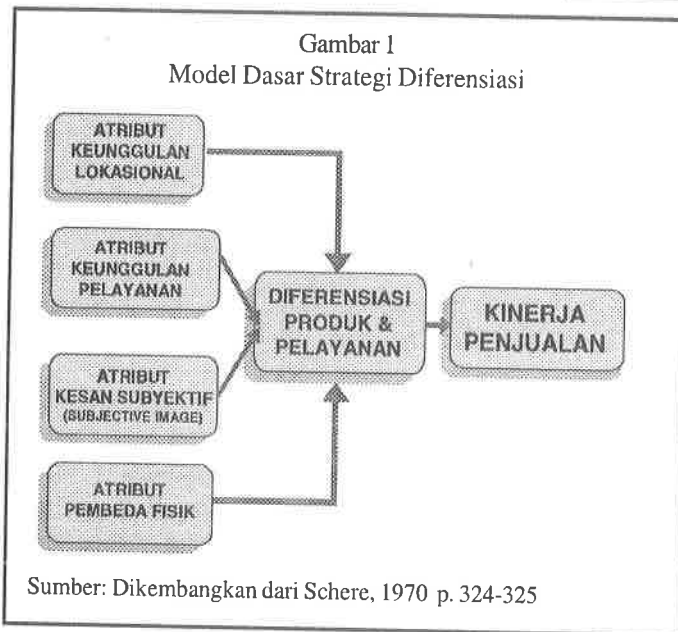
kapabilitas organisasional yang kompleks yang memiliki keterkaitan sosial yang tinggi.

Keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan dapat digambarkan sebagai posisi unik yang dikembangkan oleh sebuah organisasi, seperti halnya juga para pesaingnya, melalui pemanfaatan berbagai sumber dayanya untuk memunculkan atribut-atribut produk dan layanan yang diferensiasif. Diproposisikan disini bahwa keunggulan kompetitif diturunkan dari berbagai kompetensi yang dimiliki dan ditingkatkan melalui aset-aset strategik bawaan khas perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan kompetitif dapat dipandang sebagai sebuah instrumen strategi yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja. Dengan demikian aset-aset strategik dan atau keunggulan kompetitif adalah variabel independen dan kinerja merupakan variabel dependen (Reed and DeFillippi 1990). Studi ini memproposisikan bahwa keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan adalah sebuah instrumen strategik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Salah satu instrumen pemasaran yang handal adalah strategi diferensiasi Schere (1970, p.324) menulis "it is not hard to change a pricing decision once it has been made. Companies can move from a high-profit-margin, entry-encouraging price posture to a low-margin position virtually overnight if they so desire. This is not nearly as true of product differentiation decisions. Once the firms has committed itself to a set of physical and subjective product attributes, months or even years may be required before it can escape that commitmentproduct differentiation decisions fall more heavily in the realm of strategy".

Karena konsumen selalu diposisikan sebagai pribadi yang cenderung untuk mencari "sesuatu yang beda" dari berbagai macam alternatif yang ada dihadapannya, maka perusahaan selalu berlomba-lomba untuk mengupayakan dan menawarkan sesuatu yang memiliki "point of differentiation" yang tinggi (Ferdinand, 2002), oleh karena itu strategi diferensiasi menjadi salah satu rujukan utama setiap pemasar dalam upayanya mencapai kinerja pemasaran dan kinerja persaingannya (Porter, 1980).

Pada dasarnya perusahaan dapat mendiferensiasi produk dan pelayanannya dalam empat cara seperti yang digambarkan dalam diagram berikut ini.



Schere (1970, p.324-325) menulis " People's wants are fantastically diverse, and consumers clearly desire a variegated menu of consumption opportunities. It is a rare consumer who doesn't value convenience in the location of suppliers serving him, and many will pay a price premium for a certain amount of locational convenience. Nearly every consumer prefers good service over poor, though the prices individuals stand willing to pay for extra service vary widely. The diversity of wants with respect to physical design and performance characteristics is especially great".

Model diatas menggambarkan bahwa perusahaan dapat membentuk posisi keunggulan diferensialnya melalui pengembangan berbagai atribut diferensiasi, sehingga ia dapat tampil sebagai sesuai yang khas perusahaan dan karena itu menjadi sesuatu yang sulit ditiru. Diferensiasi yang demikian akan menghasilkan sebuah posisi unik sebagai sebuah strategi yang dapat menghasilkan kinerja pemasaran yang baik.

Asset dan Sumber Daya Strategik

Beberapa studi yang dilakukan oleh para peneliti manajemen pemasaran dan manajemen strategik (Aaker 1989; Amit and Schoemaker 1993; Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993; Bogaert, Martens et al. 1994; Aaker 1995; Barker III and Duhane 1997) telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu

menghasilkan dan meningkatkan kinerja keunggulan perusahaan. Asset-asset strategik, sumber daya strategik, kapabilitas strategik, ketrampilan strategik adalah terminologi utama yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor faktor yang dapat menghasilkan sebuah kinerja jangka panjang. Aaker (1989) menulis bahwa mengelola sumber daya dan ketrampilan-kompetensi adalah kunci bagi pencapaian sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah apa syarat atau kondisi yang harus dipenuhi bila sumber daya dan kompetensi ini dapat menjadi asset strategik nyata untuk menghasilkan kinerja yang baik?. Syarat yang harus dipenuhi adalah sumber daya dan

kompetensi ini haruslah mampu menghasilkan keunggulan bersaing (Bogaert et al., 1994), dan karena itu mampu menghasilkan kinerja dalam jangka pendek.

Asset strategik didefinisikan sebagai sesuatu yang dimiliki perusahaan seperti brand name, lokasi, terobosan teknologi, ikatan-ikatan jejaring-networking, tradisi-tradisi sosial perusahaan, praktek praktek manajemen yang superior terhadap persaingan dan merupakan kapabilitas atau kompetensi strategik yang unggul- 'something that your firm does better than competitors' (Aaker, 1989, pp.91). Mengikuti alur pemikiran ini, asset strategik dapat didefinisikan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing strategik (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Hal ini menandakan bahwa dalam kenyataannya hanya sebagian kecil atribut perusahaan yang memenuhi syarat sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Atribut-atribut lainnya memang diperlukan untuk menjalankan bisnis dan menghasilkan kinerja pemasaran dan kinerja keuangan, tetapi tidak mampu menghasilkan keunggulan kompetitif karena tersedia umum, luas dan mudah diakses (Lindquist and Tallman 1997).

Mengacu pada pandangan-pandangan diatas, diargumentasikan disini bahwa berbagai "invisible asset" tersebut harus bersifat khas perusahaan bila ia

ingin menjadi asset strategik sebuah perusahaan (Lindquist & Tallman, 1997), invisible asset tersebut haruslah melekat dan berkembang inherent secara organisasional dalam lingkungan organisasi yang kompleks dengan berbagai keterkaitan sosial dan karena itu sulit untuk dikenali/diidentifikasi secara spesifik, dan pada gilirannya menjadi sulit untuk dikopi. Oleh karena itu dipostulasikan disini bahwa asset-asset khas perusahaan ini memiliki potensi untuk menjadi sumber bagi keunggulan bersaing, khususnya keunggulan bersaing karena posisi diferensiasi yang dihasilkannya.

RBT menyatakan bahwa keunggulan strategik dapat muncul karena sistem organisasional yang kompleks yang dikembangkan dan berkembang dari latar belakang historis yang unik dari masing-masing perusahaan dan belumlah jelas darimana asal mula sumber daya spesifik tersebut (Oliver, 1997). Telah pustaka mengindikasikan bahwa sumber kunci dari berbagai sumber daya unik yang mampu meningkatkan posisi bersaing perusahaan adalah pada Sumber Daya Bawaan Khas Perusahaan - Company Specific Resources (Barney, 1991; Bharadwaj et al., 1993; Hall, 1994), yang dihasilkan dari berbagai perbedaan dalam atribut-atribut perusahaan dalam sebuah industri.

Telah dibahas diatas bahwa berbagai macam sumber daya perusahaan yang memiliki kompleksitas sosial yang tinggi seperti hubungan interpersonal antar manajer, budaya perusahaan, reputasi perusahaan, jaringan pelanggan, latar belakang historis yang unik (Barney 1991; Aharoni 1993; Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993; Barney 1995; Oliver 1997) dapat menjadi sumber bagi keunggulan bersaing. Elemen-elemen sosial ini dihasilkan, dikembangkan dan dibudidayakan dalam lingkungan internal perusahaan dan mempunyai potensi untuk membentuk suatu tingkatan tertentu dari "isolating mechanism" (Rumelt, 1984, dalam Bharadwaj et al., 1993) melalui kemampuannya untuk menghasilkan "a nexus or bundle of resources" yang bersifat company-specific yang berbeda dengan perusahaan lainnya karena itu disebut keunggulan diferensiasif.

Mengacu pada konsepsi "isolating mechanism" (Rumelt, 1984, dalam Bharadwaj et al., 1993; Mahoney & Pandian, 1992), hambatan masuk (Porter, 1980) dan hambatan meniru (Barney, 1991), sumber daya bawaan khas perusahaan memiliki potensi untuk melindungi

dan meningkatkan berbagai "points of differentiation" sebuah perusahaan seperti telah diakui dalam berbagai studi terdahulu seperti yang disajikan dalam Mahoney dan Pandian (1992). Oleh karena itu mengembangkan akar-akar manajemen dalam sebuah 'isolating mechanism' yang berhubungan dengan asset perusahaan boleh jadi merupakan sebuah jalur positif untuk meningkatkan keunggulan khas perusahaan.

Seperti diindikasikan oleh Oliver (1997), dalam rangka membendung persaingan, perusahaan akan mengembangkan sebuah tipe tertentu dari "isolating mechanism" dengan mendayagunakan sumber dayanya dalam sebuah lingkungan yang "socially complex" didasarkan pada misalnya tradisi-tradisi perusahaan, jejaring sosial yang dikembangkannya dengan para pelanggannya, yang tidak lain merupakan keterlibatan sosial perusahaan yang dapat menghasilkan berbagai perbedaan-perbedaan antar perusahaan yang sustainable dalam sebuah industri. Dalam kaitan pengertian ini, disajikanlah hipotesis berikut.

***Hipotesis 1:** Portofolio sumber daya dengan keterkaitan sosial yang tinggi akan mempengaruhi derajat keunggulan diferensiasif perusahaan.*

Kapabilitas Organisasional

Portofolio kapabilitas organisasional telah lama dipandang sebagai sebuah faktor strategik utama dalam sebuah organisasi. Kapabilitas organisasional dikonsepsikan sebagai bagaimana perusahaan mengelola proses operasionalnya untuk menghadapi kompetisi yang terjadi dalam pasar. Inilah yang oleh Tayeb dikatakan bahwa walaupun "The WHAT" dari manajemen adalah sama padaq berbagai perusahaan dalam satu atau beberapa industri, tetapi "the HOW"nya sangatlah mungkin berbeda (Tayeb, 1995). Perbedaan dalam "the HOW"lah yang akan menghantar sebuah perusahaan menjadi high performer sementara yang lainnya menjadi "lower performer", dan perbedaan ini karena adanya Kapabilitas Organisasional yang Khas Perusahaan.

Untuk memahami bagaimana kapabilitas organisasional ini berkontribusi terhadap keunggulan bawaan perusahaan dan sustainabilitasnya, Lado, dkk (1992) mengajukan sebuah alternatif lain dari konsepsualisasi keunggulan bersaing berkelanjutan dari

sudut pandang Resource-Based Theory. Dalam rangka menjelaskan "the HOW", mereka mengajukan sebuah model system yang secara terpadu menghubungkan empat komponen "distinctive competencies" sebuah perusahaan yaitu: kompetensi manajerial, kompetensi berbasis sumber daya atau input, kompetensi proses atau transformasi, serta kompetensi produk-pasar atau kompetensi berbasis output.

Seperti dijelaskan oleh Lado dkk (1992), kompetensi manajerial dan fokus stratejik memegang peranan sentral dalam menciptakan serangkaian kompetensi distinktif dalam bentuk kompetensi-kompetensi berbasis sumber daya, input dan proses serta kompetensi berbasis output atau pasar pelanggan. Dalam model ini kompetensi manajerial dalam arti luas dihasilkan melalui keputusan dan tindakan yang saling mempengaruhi antara komponen-komponen berbasis input, berbasis proses serta berbasis output.

Kompetensi berbasis sumber daya dapat difahami sebagai kapabilitas yang dibangun berdasarkan asset-insani (human asset), tangible dan intangible yang memungkinkan perusahaan mengatasi para rivalnya dalam suatu periode berkelanjutan yang panjang. Kompetensi ini dapat mengambil bentuk seperti kapabilitas inovatif yang dapat merupakan bahkan dapat menjadi sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, bila mereka bersifat "causally ambiguous" (Reed & DeFillippi, 1990) dalam artian mereka dapat menunjukkan adanya bentuk hubungan yang kompleks dengan kapabilitas dan sumber daya khas perusahaan lainnya dan karena itu dapat meningkatkan kesulitan untuk peniruan dari pesaing.

Kompetensi transformasi atau kapabilitas proses yang distinktif dapatlah difahami sebagai kapabilitas organisasional yang dibutuhkan untuk mengkonversi input menjadi output secara berkeunggulan. Kompetensi transformasi dapat mengambil bentuk inovasi dan budaya organisasi yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam biaya yang rendah atau keunggulan diferensiasi (Porter, 1985). Inovasi, termasuk didalamnya antara lain inovasi teknologi, inovasi pemasaran, dan inovasi manajerial akan menyajikan bagi organisasi sebuah kapabilitas untuk menghasilkan produk atau proses baru yang lebih cepat daripada yang dilakukan oleh pesaingnya, yang memungkinkan perusahaan mendapatkan sebuah keunggulan preemptif atau keunggulan first mover

(Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993; Lieberman and Montgomery 1998). Budaya organisasi dapat meningkatkan kapasitas untuk pembelajaran dan adaptasi organisasional, menghasilkan potensi-potensi kreatif insani untuk menghasilkan "a continuous stream of ideas" yang dapat diterjemahkan kedalam bentuk produk/layanan baru serta proses proses baru (Barney, 1986). Kapasitas ini pada gilirannya akan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik.

Untuk memahami bagaimana kompetensi-kompetensi ini mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, konsep organizational capital atau capability (Prescott and Visscher 1980; Barney 1991) digunakan dalam studi ini. Barney (1991) menunjukkan tiga jenis sumber daya khas perusahaan yang mampu menghasilkan rente bagi organisasi yaitu : (1) modal fisik (physical capital), (2) modal insani (human capital), dan (3) modal organisasional (organisational capital). Salah satu 'invisible assets' yang muncul dari kategori modal tersebut diatas adalah portofolio kapabilitas organisasional (seperti system informasi manajemen, system kontrol dan koordinasi, hubungan-hubungan informal, system jenjang organisasional-layering system) yang dibudidayakan dan diberdayakan secara historis, melekat dalam organisasi secara organisasional, rumit karena berbagai keterkaitan sosial, sulit diidentifikasi dan karena itu sulit untuk ditiru (Barney, 1991; Oliver, 1997; Peteraf, 1993). Karena itu disimpulkan disini bahwa semua "invisible asset" yang melekat secara organisasional pada sebuah perusahaan akan mampu untuk meningkatkan keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan serta keunggulan bersaing berkelanjutannya.

Kapabilitas organisasional dapat didefinisikan sebagai berbagai kompetensi atau kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan kedalam berbagai tugas dan peran serta situasi baru dan dorongan atau motivasi untuk menguatkan kemampuan dan kapabilitas inti yang diturunkan dari kepemilikan atribut atribut yang relevan seperti pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap yang dibangun dan melekat secara organisasional (Lado, Boyd et al: 1992; Hearn, Close et al. 1996; Hunt and Wallace 1997). Dengan kata lain, kapabilitas organisasional dapat dipandang sebagai "a socially complex set of 'doing things' (Grant 1991; Bogaert, Martens et al. 1994; Hart and Banbury 1994; Oliver 1997) yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Cara lain untuk memahami bagaimana perusahaan mengembangkan kapabilitas organisasionalnya dapatlah dengan merujuk studi Hearn, Close, Smith dan Southey (1997) mengenai kompetensi profesional yang dikategorikan sebagai kompetensi: (1) problem solving, (2) others orientation, (3) professional involvement, (4) internal frame of reference, (5) emotional competence, (6) influencing, (7) organisational knowledge, (8) proactivity, (9) client orientation. Birkinshaw, Hood, & Jonsson (Birkinshaw, Hood et al. 1998) menemukan dalam penelitian empiris mereka bahwa kepemimpinan dan budaya entrepreneur mampu meningkatkan pengembangan sumber daya khas dalam sebuah kerangka kerja organisasional internal. Kapabilitas kapabilitas ini bersifat rumit secara sosial dan melekat secara organisasional (socially complex and organisationally embedded). Identifikasi dari berbagai kompetensi ini mengantar kita pada pertanyaan bagaimana elemen elemen organisasional ini mampu memperkuat kompetensi organisasional sebuah perusahaan dan karena menghasilkan keunggulan diferensiasif.

Strategi-strategi berbasis sumber daya menghubungkan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan system organisasional yang rumit (Porter 1985; Dierickx and Cool 1989; Barney 1991; Conner 1991; Lado, Boyd et al. 1992; Mahoney and Pandian 1992) yang dikembangkan secara evolutif dari waktu ke waktu dalam suatu perusahaan. Sistem organisasional yang rumit yang dikembangkan secara histories ini bersifat khas terhadap perusahaan dan karena itu menjadi sumber dari differensiasi.

Mengacu pada studi Oliver (1997) mengenai keunikan sebuah perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber dayanya serta studi Mahoney dan Pandian (1992) mengenai 'isolating mechanisms', khususnya mengenai hambatan terhadap proses peniruan-imitasi, diargumentasikan disini bahwa sebuah kompetensi tidak perlu harus menghasilkan keunggulan kompetitif. Dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif, dipostulasikan disini bahwa suatu set kompetensi organisasional dapat menghasilkan keunggulan kompetitif hanya bila dia dibentuk atas dasar kompleksitas sosial dalam perusahaan yang sulit untuk ditiru.

Kompleksitas sosial perusahaan ini sesungguhnya merupakan hakekat dari kapabilitas organisasional

yang khas perusahaan yang dikembangkan dan ditingkatkan melalui pengalaman historisnya, melalui internaksi transaksional yang dialami dari waktu ke waktu berdasarkan keterlibatan sosial perusahaan dalam pasar yang dilayaninya. Kompleksitas ini dipostulasikan sebagai sulit untuk ditiru, sulit untuk ditransplantasikan dan karena itu dapat meningkatkan sebuah keunggulan kompetitif yang dapat sustainabel untuk jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan dukungan kuat dari berbagai literatur, penelitian ini menyarankan bahwa salah satu sumber kunci untuk meningkatkan keunggulan diferensiasif perusahaan adalah sumber daya dan kapabilitas khas perusahaan yang merupakan "a set of socially related resources and socially complex organisational capabilities" yang berpotensi untuk mengembangkan sebuah 'isolating mechanism' (Rumelt, 1984 in Bharadwaj et al., 1993; Mahoney & Pandian, 1992) yang analog dengan konsep entry barrier dari Porter (1980) atau barrier to imitation dari Barney (1991). Seperti diindikasikan oleh Oliver (1996), dalam rangka mengembangkan sebuah tipe tertentu dari "isolating mechanism" dalam sebuah perusahaan mengatasi persaingan, sebuah perusahaan akan mendayagunakan sumber daya dan kapabilitasnya dalam sebuah set yang kompleks secara sosial yang dapat membawa dampak pada sustainable firm differences. Untuk menjelaskan issue ini, disajikanlah hipotesis berikut ini:

Hipotesis 2: *Portofolio kapabilitas Organisasional dengan derajat kompleksitas sosial yang tinggi berpengaruh terhadap tingkat keunggulan diferensiasif perusahaan.*

Kinerja Pemasaran

Keunggulan diferensiasif yang dihasilkan oleh adanya berbagai sumber daya dan kapabilitas spesifik organisasional yang dipostulasikan sebagai sesuatu yang melekat pada perusahaan dapat diharapkan untuk menghantar perusahaan menghasilkan kinerja pemasaran yang baik seperti volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan pasar, pertumbuhan pelanggan, maupun kinerja keuangan seperti ROI dan sejenisnya.

Hopkins dan Hopkins (1997) dalam studi kausalitasnya mengenai perencanaan strategik dan kinerja keuangan bank menggunakan tiga variable laten

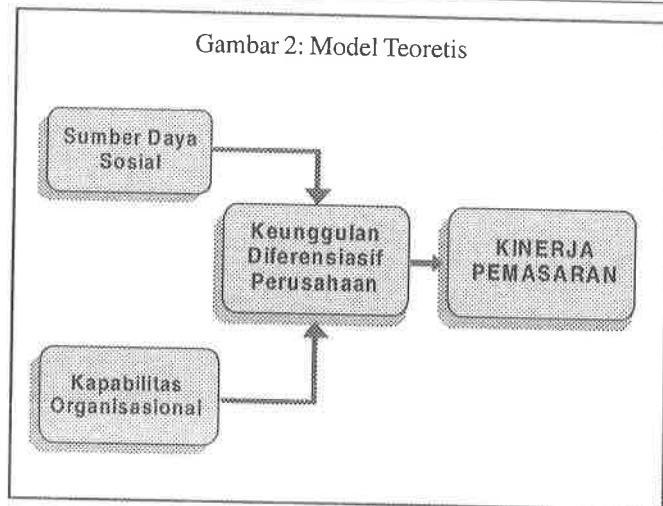
untuk mengukur kinerja keuangan masing-masing adalah profit atau Net Income yang lazim digunakan dalam berbagai studi, ukuran yang kedua adalah Return On Equity (ROE) yang dihitung dari Net Income bagi Modal Pesero, dan yang ketiga ada pertumbuhan deposito yang merupakan ukuran spesifik dalam dunia perbankan, yang diukur dari prosentasi perubahan jumlah penabung deposito. Studi ini menggunakan konstruk tunggal untuk menggambarkan kinerja pemasaran dana bank yaitu jumlah penabung/pemilik simpanan yang ada di bank. Variabel ini digunakan dengan pertimbangan bahwa daya tarik dari sebuah perusahaan yang dipersepsikan oleh pasar akan nampak dari jumlahnya orang yang berminat untuk berhubungan dengan perusahaan tersebut dan perusahaan selalu berupaya mengembangkan berbagai strategi untuk menarik (Hopkins & Hopkins, 1997) para pelanggan potensial ini menjadi pelanggannya yang efektif.

Konsepsi Porter (1980; 1985) mengenai diferensiasi serta studi Aaker (1989) menunjukkan keunggulan diferensiasif yang dibangun akan menjadi instrumen yang baik untuk menghasilkan kinerja pemasaran. Diferensiasi membuat pelanggan memandang dan menikmati perbedaan yang konsisten dalam atribut-atribut produk dan pelayanan perusahaan yang dapat lebih baik dari yang ditawarkan oleh pesaingnya (Bharadwaj, Varadarajan et al. 1993), yang dapat membawa dampak pada jatuhnya pilihan pelanggan pada perusahaan dan karena itu dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Oleh karena itu hipotesis berikut ini disajikan.

Hipotesis 3: *Semakin tinggi derajat keunggulan Diferensiasif perusahaan, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran.*

MODEL TEORETIS

Gambar 2 berikut ini menjelaskan konsep-tualisasi garis dari model yang diajukan. Model ini menggambarkan berbagai hubungan antara, pertama Sumber Daya Sosial yang bersifat Khas Perusahaan, Kapabilitas Organisasional yang bersifat Khas



Perusahaan, dan kedua, Keunggulan Diferensiasif perusahaan dan Kinerja Pemasaran.

Terdapat dua bagian analisis yang diajukan dalam gambar yang disajikan diatas. Bagian yang pertama meliputi mengenai instrumen-instrumen strategik perusahaan. Pada bagian ini, diajukan dua instrumen strategik yang utama yaitu sumber daya berbasis sosial yang disebut sebagai sumber daya khas perusahaan serta kapabilitas organisasional yang bersifat kompleks secara sosial yang disebut sebagai kapabilitas organisasional yang khas perusahaan. Berbagai sumber daya ini sesuai dengan model model resource-based (Dierickx & Cool, 1989), dipandang sebagai 'idiosyncratic' endowments yang khas perusahaan yang digunakan untuk menjelaskan peningkatan keunggulan diferensiasif perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Berbagai sumber daya ini dikembangkan dan tumbuh dalam perusahaan, dikembangkan secara internal melalui berbagai interaksi antar berbagai bagian dalam perusahaan. Proses proses interaksi organisasional ini dipandang sebagai sumber utama (major source) dari sumber daya yang benar-benar unik dan menjadi kunci bagi keunggulan bersaing (Dierickx & Cool, 1989).

Bagian kedua dari model yang diajukan diatas adalah orientasi strategi yang diambil oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja-kinerja berbasis proses melalui keunggulan diferensiasif perusahaan, diharapkan akan memberi dampak langsung pada peningkatkan kinerja pemasaran. Berdasarkan portofolio keunggulan diferensiasif ini, perusahaan akan

dapat menemukan jalan untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja pemasarannya. Model ini akan menghantar kita pada berbagai implikasi manajerial untuk menghasilkan dan meningkatkan keunggulan bawaan perusahaan sebagai sebuah titik pihak untuk bersaing secara strategis.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data

Informasi telah dikumpulkan dengan menggunakan sebuah kuesioner survey multipurpose. Data dikumpulkan dari 510 Bank Perkreditan Rakyat milik pemerintah daerah Jawa Tengah (BPR/BKK Propinsi Jawa Tengah). Untuk mengantisipasi kesulitan yang bisa dialami pada waktu mengisi kuesioner, pertanyaan didesain dengan hati-hati untuk menyederhanakan proses memberikan jawaban dan disajikan dalam sebuah format yang menarik untuk dibaca.

Industri perbankan, khususnya sub sektor bank perkreditan rakyat telah dipilih sebagai populasi dari penelitian ini. Populasi ini terdiri dari bank perkreditan rakyat milik pemerintah daerah Jawa Tengah. Industri bank perkreditan rakyat ini dipilih sebagai industri yang memenuhi syarat cara pandang RBT (Barney, 1991). Bank bank ini telah mempertahankan posisi pasarnya untuk suatu jangka waktu yang panjang yang mencerminkan durabilitas dan sustainabilitas.

Pengembangan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian khususnya skala dan pengukuran yang digunakan dalam studi ini dikembangkan dan dirapikan dengan dasar berbagai konstruk dan pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti dalam bidang manajemen pemasaran dan manajemen stratejik (Porter 1980; Hall 1994; Verdln and Williamson 1994; Aaker 1995; Greene 1997; Greene, Brush et al. 1997; Oliver 1997).

Portofolio sumber daya: Sumber Daya Khas Perusahaan didefinisikan sebagai sumberdaya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan diferensiasif, yang dikembangkan melalui serangkaian atribut yang berbasis sosial kemasyarakatan yang dapat menciptakan posisi unik bagi perusahaan. Portofolio ini dibentuk dari indikator-indikator sebagai berikut:

Tabel 1
Variabel Sumber Daya

NAMA VARIABEL	MAKNA VARIABEL
PIONER	Reputasi perusahaan sebagai keunggulan pioneer yang dihasilkan oleh inisiatif preemptif sebagai first-mover atau pioneer dalam pasar.
LOCADV	Keunggulan lokasi sebuah perusahaan sebagai derajat kedekatan sosial pada pelanggan dalam pasar yang dilayani.
LIBSOS	Keterlibatan sosial perusahaan yang diukur sebagai derajat sampai dimana sebuah perusahaan mengambil posisi sebagai sponsor utama dari berbagai kegiatan sosial dan religius di wilayah pasarnya.
PADU	Kemampuan perusahaan untuk bersatupadu dan secara tidak langsung melibatkan para pemimpin informal dalam bidang sosial keagamaan sebagai bagian dari tem pengembangan perusahaan.
JARSOS	Jaringan kerja sosial - social networking sebagai sebuah derajat sampai dimana manajemen/ staff pimpinan melakukan networking dengan berbagai organisasi sosial dalam masyarakat dengan menjadi anggota organisasi sosial dan terlibat secara aktif.

Kapabilitas Organisasional: Kapabilitas Organisasional Khas Perusahaan didefinisikan sebagai suatu set kompetensi organisasional yang dibentuk atas dasar budaya perusahaan yang terdiri dari suatu set kapabilitas yang kompleks secara sosial. Kapabilitas ini dapat difahami sebagai 'invisible assets' (Barney, 1991) or 'core competencies' (Prahalad and Hamel 1990; Bogner and Thomas 1994) dari sumber daya manusia (misalnya: training, pengalaman dan networking) serta ketrampilan organisasional (misalnya sistem kontrol dan koordinasi, hubungan-hubungan informal.

Tabel 2
Variabel Kapabilitas Organisasional

NAMA VARIABEL	MAKNA VARIABEL
RENINFORMAL	Sistem perencanaan informal yang diterapkan oleh perusahaan, diukur dari derajat perencanaan informal dalam praktek-praktek manajemen perusahaan.
PIMINFORMAL	Orientasi manajemen berbasis stakeholder melalui keikutsertaan pimpinan formal diukur dari derajat sampai dimana para pemimpin informal dari masyarakat sekeliling lingkungan perusahaan diundang dan dilibatkan untuk sharing ide dalam merumuskan strategi.
ORGANISASIONAL	Praktek-praktek manajemen organisasional secara sosial, diukur dari derajat sampai dimana pasar sasaran dalam diakses melalui berbagai pertemuan sosial dan networking sosial.
SISMAN	adalah the social cohesiveness dalam sistem manajemen. Variabel ini diukur melalui derajat sampai dimana bekerja dalam perusahaan ini dipersepsikan sebagai menjadi bagian dari "keluarga kecil" untuk menjelaskan kedekatan sosial dalam sistem manajemen

Keempat elemen konstruk ini berhubungan dengan 'doing things' dan menghasilkan 'functional and cultural differential' (Hall, 1994). Faktor-faktor ini dipostulasikan sebagai unik dan karena itu dapat menghambat imitabilitas dari pesaing, dan karena itu dapat meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan Diferensiasif: Keunggulan diferensiasif yang melekat pada perusahaan didefinisikan sebagai sebuah posisi unik dan beda, yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan sama halnya dengan yang dilakukan oleh pesaingnya. Bukti luar dari sebuah keunggulan ini adalah posisi superioritas dalam sebuah

industri atau pasar (Bamberger 1994). Keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sebuah set berupa poin-poin diferensiasi yang dikembangkan untuk mendapatkan posisi unik dalam pasar.

Tabel 3
Variabel Keunggulan Diferensiasif

NAMA VARIABEL	MAKNA VARIABEL
BEDA	Kesadaran akan diferensiasai, diukur oleh derajat sampai dimana sebuah perusahaan dalam proses perumusan strateginya, menekankan pada orientasi untuk selalu "tampil beda" melalui keseluruhan paket pelayanan yang diberikannya.
CEPAT	Responsif Kompetitif, diukur sebagai derajat sampai dimana sebuah perusahaan menekankan dalam perumusan strateginya orientasi untuk melayani kebutuhan pelanggannya lebih cepat daripada yang dapat dilakukan oleh pesaingnya.
ORPUSLAN	Fokus pada Kepuasan Pelanggan, diukur melalui derajat sampai dimana sebuah perusahaan menekankan dalam formulasi strateginya "orientasi pemenuhan kepuasan pelanggan" dalam formulasi strategi.

Kinerja Pemasaran: Data kinerja pemasaran adalah jumlah pelanggan penabung atau yang menaruh simpanannya pada bank yang diteliti.

ANALISIS DAN TEMUAN PENELITIAN

Pengujian Model

Gambar 3 menunjukkan sebuah model struktural untuk keunggulan diferensiasif perusahaan dan kinerja pemasaran. Studi ini menggunakan beberapa kriteria untuk mengukur tingkat kesesuaian model yang dikembangkan.

Tingkat kesesuaian model ini dengan data yang dianalisis adalah sangat baik, sesuai, dimana hasil

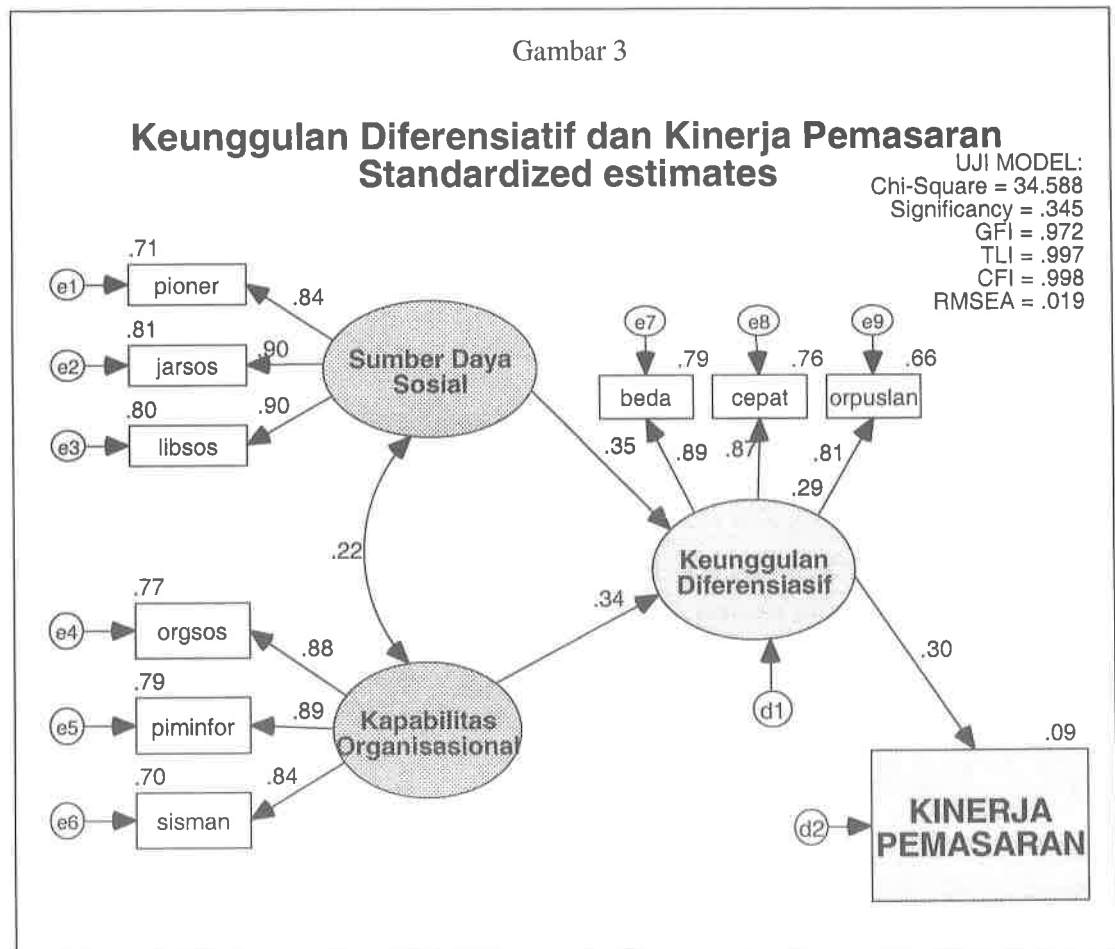
analisis mendapatkan nilai chi-square = 34.588; p= 0.345; dengan GFI = 0.972; AGFI = 0.951; RMSEA = 0.024; TLI = 0.997; CFI = 0.998, dan RMSEA= 0.019. Tingkat signifikasi yang lebih besar dari 0.1 atau 0.2 mengkonfirmasi sebuah posisi "non-significance" (Fornell and Larcker 1981) yang mengindikasikan bahwa matriks data aktual dan matriks data yang diestimasi tidaklah berbeda secara statistik. Indeks-indeks "goodness of fit" adalah lebih besar dari ambang batas yang ditentukan untuk diterima 0.90 (Hair, Anderson et al. 1995; Tabachnick and Fidell 1996), sementara indeks RMSEA adalah lebih kecil dari 0.08, sebuah nilai kritis yang disarankan oleh berbagai peneliti

dalam pemodelan struktural (Fornell and Larcker 1981; Joreskog 1993).

Pengujian atas parameter γ_1 dari persamaan-persamaan model pengukuran juga menunjukkan bahwa model ini sesuai dan dapat diterima. Oleh karena itu pengukuran yang digunakan nampak merupakan indikator yang sesuai untuk konstruk laten yang dikembangkan.

Evaluasi atas koefisien kausalitas dari regresi yang dianalisis menunjukkan bahwa hampir semua koefisien regresi ini secara signifikan berbeda dengan nol seperti yang disajikan dalam tabel 1 dan karena itu mendukung hipotesis 1,2, dan 3.

Gambar 3



Tabel 4
Regression Weight

VARIABEL	Estimate	C.R.	P
Kapabilitas Organisasional → Keunggulan Diferensiasif	0.339	4.964	0.000
Sumber Daya Sosial → Keunggulan Diferensiasif	0.346	5.138	0.000
Sumber Daya Sosial → jarsos	0.895		
Sumber Daya Sosial → pioner	0.844	16.945	0.000
Kapabilitas Organisasional → sisan	0.839		
Kapabilitas Organisasional → piminfor	0.891	16.216	0.000
Kapabilitas Organisasional → orgsos	0.880	16.020	0.000
Keunggulan Diferensiasif → beda	0.891		
Keunggulan Diferensiasif → orpuslan	0.815	15.327	0.000
Keunggulan Diferensiasif → cepat	0.874	16.855	0.000
Sumber Daya Sosial → jarsos	0.902	18.632	0.000
Keunggulan Diferensiasif → DEPOSITN	0.304	4.511	0.000

Pembahasan dan Kesimpulan

Didasarkan pada cara pandang *socially complex resources* dari Oliver (1997), penelitian ini telah memusatkan perhatiannya pada sumber daya sosial yang dipandang bersifat khas perusahaan.

Reputasi sebagai perusahaan pioner atau *first mover* dalam pasar yang dilayani, keunggulan lokasi, praktek *social involvement*, inisiatif integrasi sosial, jejaring sosial adalah lima faktor yang dipandang mengindikasikan derajat kompleksitas sosial atau sumber daya sosial yang dikembangkan dan diterapkan oleh suatu perusahaan untuk membentuk sejenis sumber daya yang bersifat khas perusahaan.

Telah diargumentasikan bahwa bila berbagai sumber daya khas perusahaan ini dikembangkan dengan keterkaitan sosial yang tinggi dan dibudidayakan dalam lingkungan internal perusahaan, maka mereka

akan cenderung menjadi semacam "invisible assets" yang melekat secara organisasional dalam perusahaan dan karena itu sulit untuk ditiru atau *copy* – digandakan dalam perusahaan lain atau menjadi khas bawaan suatu perusahaan tertentu (Barney, 1991; 1995; Oliver, 1997; Peteraf, 1993).

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk mengindikasi berbagai sumber daya sosial yang dikembangkan, menunjukkan bahwa keunggulan lokasi dan integrasi sosial tidak merupakan indikator yang signifikan dari sumber daya khas perusahaan. Pada model yang diuji, diperoleh hasil yang tidak signifikan dari uji-t yang dilakukan untuk PADU dan LOCADV (-1.550 dan 1.464), dimana hasil uji-t yang diperoleh berada dibawah nilai ambang batas kritikal yang ditentukan sebesar 2.0 (Arbuckle and Wothke 1999). Sekalipun faktor-faktor tersebut diakui sebagai sumber daya, tetapi mereka tidak berhubungan erat dengan

ketiga indikator yang lain untuk membentuk satu pengertian yang sama atas sumber daya khas perusahaan. Sebuah modifikasi telah dilakukan dengan mengeluarkan kedua variabel yang tidak signifikan tersebut, dan menghasilkan sebuah model yang lebih sederhana dengan tiga variabel indikator yang akan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk mendefinisikan keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan mengkonfirmasi bahwa orientasi diferensiasi, kecepatan respons kompetitif dan orientasi kepuasan pelanggan adalah merupakan orientasi-orientasi utama dalam memformulasi strategi pengembangan titik-titik diferensiasi sebagai sebuah keunggulan diferensiasif khas perusahaan.

Model yang dikembangkan menunjukkan bahwa sumber daya sosial yang bersifat khas perusahaan (yang dikembangkan melalui reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan sosial yang dikembangkan) mempunyai dampak yang signifikan dalam meningkatkan derajat keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan. Hasil pengujian hipotesis ini mendukung adanya hubungan kausalitas antara portofolio sumber daya sosial dan keunggulan diferensiasif yang dikembangkan perusahaan. Dengan memahami bahwa variabel independen ini telah dikembangkan dari sumber daya yang memiliki keterkaitan sosial yang tinggi sebagai "invisible assets", kesimpulan bahwa invisible asset ini memiliki hubungan yang kuat untuk meningkatkan keunggulan diferensiasif dapat dijelaskan melalui konsep "trustworthiness dan competitive advantage" (Sabel 1993; Barney and Hansen 1997). Bisnis perbankan dapat dilihat sebagai bisnis yang berbasis kepercayaan dimana penabung mempercayakan uangnya pada bank dan bank mempercayakan dananya pada peminjam, maka rasa percaya (trust) dilihat sebagai batu penjur utama untuk meraih sukses. Rasa saling percaya (mutual confidence) yang berkembang dari hubungan sosial ini dapat menjadi sumber bagi keunggulan bersaing (Barney, 1997). Hal ini bisa jadi benar karena argumen bahwa jaringan sosial yang terbentuk dapat menghasilkan rangkaian pengalaman yang lebih baik, mendorong untuk belajar dari klien dan supplier, menghasilkan hubungan interpersonal yang baik serta pertukaran informasi yang lebih baik (Araujo and Easton 1996) yang dilakuk sebagai sumber daya dan ketrampilan

dalam teori pengelolaan perusahaan berbasis sumber daya. Diargumentasikan bahwa jaringan-jaringan kerja yang dibangun berdasarkan keterkaitan sosial akan menghasilkan dasar bagi fihak-fihak terkait untuk mengembangkan konfidens bagi stabilitas hubungan kerja mereka (Campbell and Wilson 1996) dan hal ini menjadi salah satu sumber dasar untuk komitmen jangka panjang dan kinerja jangka panjang.

Bila sebuah perusahaan dioperasikan berdasarkan pada "trust and trustworthiness", maka dapat diargumentasikan bahwa sumber daya yang seharusnya digunakan untuk mengoperasikan bisnis adalah sumber daya yang berhubungan dengan peningkatan "trust-trustworthiness" tersebut. Dalam argumen ini dapatlah disimpulkan bahwa reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan kerja sosial adalah sumber daya sosial yang digunakan perusahaan untuk membentuk sejenis "mutual confidence" antara perusahaan dengan berbagai stakeholdernya, khususnya dengan pelanggannya. Kesadaran untuk mengembangkan mutual confidence yang diindikasikan oleh keputusan untuk menggunakan berbagai sumber daya sosial seperti reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan kerja sosial dipostulasikan sebagai memiliki potensi untuk meningkatkan keunggulan bersaing diferensiasif demikian juga kinerja perusahaan. Ide dibalik hipotesa yang diajukan dengan demikian dapat dirumuskan ulang sebagai harapan bahwa semakin tinggi derajat reputasi, keterlibatan sosial dan jaringan kerja sosial yang digunakan, akan semakin tinggi kemungkinan untuk membangun mutual confidence dan karena itu akan semakin tinggi derajat keunggulan diferensiasif. Hubungan-hubungan ini dapat dipostulasikan sebagai syarat bagi tercapainya kinerja yang lebih baik. Temuan empirik dari penelitian ini mendukung hipotesis 1 dan 3 secara signifikan.

Dengan mengadopsi terminologi kapabilitas organisasional untuk menjelaskan modal organisasional-organizational capital (Barney, 1991; Prescott & Vlsscher, 1980), penelitian ini memusatkan perhatiannya pada berbagai kapabilitas yang memiliki keterkaitan sosial yang bersifat khas perusahaan.

Kapabilitas organisasional yang memiliki kompleksitas sosial yang tinggi didefinisikan sebagai system perencanaan informal yang merupakan praktek-praktek yang umum dilakukan dalam manajemen

usaha kecil, orientasi manajemen yang berbasis pada stakeholder yang diindikasikan oleh partisipasi para pemimpin informal, akses pasar melalui berbagai pertemuan sosial dan jejaring kerja sosial serta berbagai kohesi sosial yang dibangun (*social cohesiveness*) dalam manajemen sebagai sebuah struktur layaknya sebuah keluarga kecil.

Diargumentasikan disini bahwa berbagai kapabilitas organisasional ini dibudidayakan secara historis, melekat secara organisasional untuk membentuk sebuah "set of doing things" yang rumit karena keterkaitan sosialnya (Bogaert et al., 1994; Grant, 1991; Hart & Banbury, 1994; Oliver, 1997) dan karena itu diargumentasikan bahwa faktor-faktor ini sulit untuk ditiru.

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk mengindikasikan berbagai sumber daya yang dikembangkan atas dasar keterkaitan sosial ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan informal bukanlah indikator dari kapabilitas organisasional yang khas perusahaan (nilai uji-*t* untuk RENIN-FORMAL = 1.543 yang berada dibawah rasio ambang batas kritikal sebesar 2.0 (Arbuckle, 1999). Dengan demikian sekalipun variabel ini diakui sebagai sebuah kapabilitas, tetapi ia tidaklah berhubungan cukup dengan dengan ketiga variabel lainnya untuk membentuk indikator bagi kapabilitas organisasional yang khas perusahaan. Hasil ini dapat dijelaskan melalui kenyataan bahwa bank bank ini dimiliki oleh Pemda Jawa Tengah, karena pemerintah berada jauh dari operasi harian bank bank ini, maka diperlukan dan diberlakukan sistem pelaporan formal dan sistem pengendalian anggaran yang formal. Perencanaan informal hanya merupakan bagian kecil dari manajemen harian perusahaan-perusahaan ini.

Dalam rangka mengetahui hubungan sebab akibat antara kapabilitas organisasional yang khas perusahaan dan keunggulan khas perusahaan seperti yang dihipotesiskan dalam hipotesis kedua, model struktural yang dikembangkan membuktikan atau mengkonfirmasi adanya hubungan sebab akibat ini. Uji hipotesis menghasilkan dukungan atas hubungan kausalitas antara portofolio kapabilitas organisasional dan derajat keunggulan diferensiasif perusahaan. Temuan ini relevan dengan konsepsi modal institusional dari Oliver (1997) dan menghasilkan contoh bagaimana kapabilitas perusahaan mendorong sumber daya yang berpotensi menghasilkan nilai.

Seperti digarisbawahi oleh Bharadwaj dkk (1993), sumber daya demikian juga ketrampilan yang dimiliki akan mempermudah pencapaian keunggulan posisional kompetitif dalam bentuk nilai pelanggan yang superior melalui penyajian barang dan atau jasa yang *differentiated*. Sumber daya yang spesifik dan atau yang superior, tentu saja tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan, mereka hanya menyajikan peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan secara baik sumber daya dan ketrampilannya untuk mencapai keunggulan diferensiasi. Berlawanan dengan penelitian terdahulu yang menghubungkan asset strategik khas perusahaan pada kinerja perusahaan dan atau keunggulan bersaing berkelanjutan, penelitian ini mempostulasikan keunggulan diferensiasif yang khas perusahaan sebagai sebuah variabel mediasi terhadap kinerja pemasaran. Hal ini akan menandakan bahwa asset khas perusahaan, yang biasanya dikembangkan secara internal, dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan. Bila keunggulan ini adalah syarat bagi upaya pencapaian kinerja pemasaran, maka perusahaan seharusnya memusatkan upayanya untuk meningkatkan keunggulan diferensiasif yang bersifat khas perusahaan. Asset yang khas perusahaan dipandang sebagai *antecedens* bagi keunggulan diferensiasif, oleh karena itu dipostulasikan bahwa semakin tinggi derajat kekhasan perusahaan pada asset strategiknya (sumber daya dan kapabilitas), maka akan semakin tinggi tingkat keunggulan diferensiasif bawaan perusahaan dan kinerja pemasaran yang dicapai.

Literatur yang ada menunjukkan bahwa keunggulan bersalg sebagai sebuah derajat diferensiasi yang dihasilkan suatu perusahaan adalah determinan yang kuat atas kinerja (Grant, 1991; Porter, 1980; Porter, 1985). Jurus konsepsi inilah yang diuji melalui hipotesis 3 yang menjelaskan pengaruh keunggulan diferensiasif perusahaan sebagai sebuah dasar untuk menjelaskan variabilitas kinerja pemasaran.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Temuan studi ini mengindikasikan bahwa pentingnya sumber daya sosial yang bersifat khas perusahaan dan kapabilitas organisasional yang melekat di dalam perusahaan adalah selimbang dalam upaya meningkatkan keunggulan diferensiasif

perusahaan. Implikasi dari temuan ini adalah bawa peranan kedua sumber keunggulan itu harus dikelola sebagai sebuah rangkaian asset strategik yang bersifat simbiosis mutualistis. Secara sama, diperlukan reinvestment yang seimbang bagi kedua sumber daya dan kapabilitas tersebut. Hal ini untuk menyatakan bahwa peranan dan dengan demikian derajat reinvestasi dalam sumber daya adalah penting demikian juga bagi kapabilitas. Implikasi bagi proses keputusan pemilihan sumber daya adalah bahwa akuisisi sumber daya harus selalu sama pentingnya dengan pengembangan kapabilitas untuk bekerja dengan sumber daya yang diperoleh tersebut. Perlakukan sebagai sebuah simbiosis mutualistis ini pada gilirannya akan meningkatkan derajat kekhasan diferensiasif perusahaan yang berpotensi untuk kinerja pemasaran..

Faktor sumber daya sosial yang superior adalah salah satu determinat strategik yang dimiliki oleh perusahaan. Seberapa kuat mereka berperan sebagai serangkaian asset strategik tergantung pada seberapa baik perusahaan memilih dan menginvestasi mereka secara reguler. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa siapa yang dikenal, siapa yang diajak terlibat, siapa dengan dia jaringan sosial dibangun adalah sumber daya sosial yang bernilai bagi eksistensi perusahaan. Semakin dalam "people involvement" dalam sebuah bisnis seperti halnya bisnis perbankan, akan semakin tinggi pentingnya asset sosial ini sebagai sumber bagi keunggulan bersaing diferensiasif.

Kapabilitas organisasional yang superior adalah asset yang menjanjikan, tetapi bagaimanapun juga mereka tidak dapat secara otomatis menghasilkan keunggulan bersaing yang diferensiasif. Kapabilitas ini hanya menyajikan peluang untuk memanfaatkan secara optimal berbagai skill ini ini mencapai keunggulan diferensiasi. Oleh karena itu sampai seberapa jauh kapabilitas organisasional dapat dipandang sebagai serangkaian asset strategik tergantung pada seberapa baik perusahaan melakukan investasi dalam kapabilitas ini secara reguler. Semakin dalam adanya "human involvement" dalam sebuah bisnis seperti bisnis perbankan ini, semakin tinggi derajat pentingnya kapabilitas organisasional ini sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Hal ini hanya akan menjadi kenyataan bila kapabilitas ini memiliki kemampuan untuk menghasilkan manfaat seperti yang diharapkan oleh pelanggan.

KETERBATASAN DAN ARAH PENELITIAN MENDATANG

Studi ini memanfaatkan sampel dari pimpinan bank dan jawaban yang diperoleh adalah hanya dari pimpinan bank. Oleh karena itu sangat boleh jadi temuan ini tidak dapat diperluas bagi industri bukan perbankan.

Temuan penelitian ini terbatas di Indonesia, khususnya Jawa Tengah karena lingkup data survey penelitian ini adalah terbatas pada propinsi Jawa Tengah dan jawaban yang diperoleh mencerminkan karakteristik sosiodemografis yang bersifat khas daerah atau negeri ini.

Desain penelitian yang bersifat cross sectional ini juga memberikan keterbatasan pada penelitian ini. Walaupun sampel cross-sectional memungkinkan generalisasi dari temuan, tetapi investigasi yang mendalam atas berbagai aspek hubungan yang diidentifikasi dalam penelitian ini menjadi terhindarkan. Misalnya adalah mungkin bahwa untuk kondisi pasar tertentu, keunggulan bawaan perusahaan memiliki dampak yang lebih kuat atau lebih lemah atas kinerja perusahaan, seperti yang dapat diidentifikasi oleh model data time series.

Penelitian mendatang dapat diarahkan untuk mereplikasi studi ini dalam konteks regional atau nasional yang lain untuk memperbaiki pemahaman kita atas proses untuk menghasilkan dan meningkatkan keunggulan diferensiasif perusahaan dan kinerja pemasaran baik dalam industri jasa maupun industri bukan jasa.

Penelitian mendatang diperlukan untuk menginvestigasi kondisi atau syarat bagi pengembangan sumber daya sosial yang khas perusahaan serta kapabilitas organisasional yang melekat dalam perusahaan. Data time series dapat menjadi sebuah alternative untuk pengujian model dalam penelitian lanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D. A. (1989). "Managing Assets and Skills: A Key to a Sustainable Competitive Advantage." *California Management Review* 31(Winter): pp. 91 - 106.
- Aaker, D. A. (1995). *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Aharoni, Y. (1993). "In Search for the Unique: Can Firm-Specific Advantages Be Evaluated?" *Journal of Management Studies* 30(1, January): pp. 31 - 49.
- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal* 14: pp. 33 - 46.
- Araujo, L. and G. Easton (1996). Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review. *Networks in Marketing*. D. Iacobucci. California, London, New Delhi, Sage Publications, Inc.
- Arbuckle, J. L. and W. Wothke (1999). *Amos 4.0 User's Guide*, SPSS, SmallWaters Corporation.
- Bamberger, I. (1994). Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. *Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises*. I. Bamberger. Brookfield USA, Avebury Ashgate Publishing company: pp. 133 - 155.
- Barker III, V. I. and I. M. Duhane (1997). "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence." *Strategic Management Journal* 18: pp. 13 - 138.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): pp. 99 - 120.
- Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage." *Academy of Management Review* 19(4): pp. 49-61.
- Barney, J. B. and M. H. Hansen (1997). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategy, Structure and Style*. H. Thomas, D. O'Neal and M. Ghertman. New York, John Wiley & Sons: pp.5 - 22.
- Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan, et al. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions." *Journal of Marketing* 57(October): pp. 83 - 100.
- Birkinshaw, J., N. Hood, et al. (1998). "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative." *Strategic Management Journal* 19: pp. 221 - 241.
- Bogaert, I., R. Martens, et al. (1994). *Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components*. Baffins Lane, Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Bogner, W. c. and H. Thomas (1994). Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry. *Competence-Based Competition*. G. Hamel and A. Heene. Baffins Lane, Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd: pp. 111 - 147.
- Campbell, A. J. and D. T. Wilson (1996). Managed Networks: Creating Strategic Advantage. *Networks in Marketing*. D. Iacobucci. California, London, New Delhi, Sage Publications, Inc.

- Conner, K. R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm." *Journal of Management* 17(1): pp. 121 - 154.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science* 35(12 (December)): pp. 1504 - 1513.
- Ferdinand, Augusty T., 2000, Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik, *Research Paper Series – Konsentrasi Manajemen Pemasaran, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*, Semarang
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal of Marketing Research* 18(February): pp. 39-50.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* 33(3): pp.114 - 135.
- Greene, P. G. (1997). "A Resource-Based Approach to Ethnic Business Sponsorship: A Consideration of Irmali-Pakistani Immigrants." *Journal of Small Business Management* (October): pp. 58 - 71.
- Greene, P. G., C. G. Brush, et al. (1997). "Resources in Small Firms: An Exploratory Study." *Journal of Small Business Strategy*: pp. 25 - 40.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, et al. (1995). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Prentice Hall.
- Hall, R. (1994). A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Competence-Based Competition*. G. Hamel and A. Heene. Baffins Lane, Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd: pp. 149-169.
- Hart, S. L. and C. Banbury (1994). "How strategy-making processes can make a difference." *Strategic Management Journal* 15: pp. 251 - 269.
- Hearn, G., A. Close, et al. (1996). "Defining Generic Professional Competencies in Australia: Towards a Framework for Professional Development." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 34(1): pp. 44 - 62.
- Hopkins, Shirley A. and Wille E. Hopkins (1997), " Strategic Planning – Financial Performance Relationship In Banks", *Strategic Management Journal*, Vol.18:8, 635-652.
- Lado, A. A., N. G. Boyd, et al. (1992). "A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration." *Journal of Management* 18(1): pp. 77 - 91.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery (1998). "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link With The Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 19: pp.1111 - 1125.
- Lindquist, F. K. and S. Tallman (1997). *Resource-Based Strategy and Competitive Advantage Among Multinationals*. H. Vernon-Wortzel and L. H. Wortzel, John Wiley & Sons, Inc: 149 - 167.

- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian (1992). "The Resource-based view within the conversation of strategic management." *Strategic Management Journal* 13: pp. 363 - 380.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views." *Strategic Management Journal* 18(9): pp. 697 - 713.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 14: pp. 179 - 191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." *Harvard Business Review* May-June: pp. 79-91.
- Prescott, E. C. and M. Visscher (1980). "Organization Capital." *Journal of Political Economy* 88(3): pp. 446 - 461.
- Reed, R. and R. J. DeFillippi (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Resource-Based Views." *Academy of Management Review* 15(1): pp. 88 - 102.
- Sabel, C. F. (1993). "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy." *Human Relations* 46(9): pp. 1133-1170.
- Schere F.M (1970): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Third printing, Rand McNally & Company, Chicago
- Tabachnick, B. G. and L. S. Fidell (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York, Harpoer Collings College Publishers.
- Tayeb, Monier (1995), "The competitive advantage of nations: the role of HRM and its socio-cultural context. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.6 (3), pp.588 - 605
- Verdin, P. J. and P. J. Williamson (1994). Core Competeces, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links. *Competence-Based Competition*. G. Hamel and A. Heene. Baffins Lane, Chichester, England: pp. 77 - 110.