



# ANALISIS PENGARUH VARIABEL-VARIABEL YANG BERKAITAN DENGAN STRATEGI DIFERENSIASI PRODUK TERHADAP KINERJA PEMASARAN DALAM MEMENANGKAN KEUNGGULAN BERSAING

(Studi Empiris: Pada Pengembang *Properti* Se Propinsi Jawa Tengah)

**Novie Danang Raharjo, ST, MM**  
Site Manager PT Sarana Dwipa Semarang

## Abstraksi

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh keistimewaan produk, kesesuaian produk dan keandalan produk terhadap kinerja pemasaran dan dampaknya kepada keunggulan bersaing. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Chao Shun Hung (1991) dan Sashi dan Stern (1995) yang menemukan pengaruh langsung keistimewaan produk, kesesuaian produk dan keandalan produk terhadap kinerja pemasaran dan pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing. Sampel penelitian ini adalah manajer pengembang properti, sejumlah 136 orang. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa keistimewaan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran, kesesuaian produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran dan kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran perlu memperhatikan faktor-faktor seperti keistimewaan produk, kesesuaian produk dan keandalan produk, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pemasaran.

*Kata Kunci: Keistimewaan Produk, Kesesuaian Produk Dan Keandalan Produk, Kinerja Pemasaran Dan Keunggulan Bersaing*

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat, membuat para pengusaha berusaha mencari strategi yang tepat dalam memasarkan produknya. Juga ingin mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli produknya. Niat pembelian diperoleh dari suatu proses belajar dan proses pemikiran yang membentuk suatu persepsi. Niat pembelian ini menciptakan suatu motivasi yang terus terekam dalam benaknya dan menjadi suatu keinginan yang sangat kuat yang pada akhirnya ketika seorang konsumen harus memenuhi kebutuhannya akan mengaktualisasikan apa yang ada didalam benaknya itu.

Menurut Mowen (1990) efek hirarki niat beli digunakan untuk menggambarkan urutan proses munculnya keyakinan (*beliefs*). Sikap (*attitudes*) dan perilaku (*behavior*) yang merupakan tahap pemrosesan informasi. Keyakinan menunjukkan pengetahuan kognitif yang dimiliki konsumen dengan mengaitkan atribut, manfaat dan obyek (dengan mengevaluasi informasi), sementara itu sikap mengacu kepada perasaan atau respon

efektifnya. Sikap berlaku sebagai acuan yang mempengaruhi dari lingkungannya (Loudon dan Bitta, 1993). Perilaku menurut Mowen (1990) adalah segala sesuatu yang dikerjakan konsumen untuk membeli, membuang dan menggunakan produk dan jasa.

Secara teoritis urutan ketiga komponen efek hirarki bisa berbeda-beda bergantung pada tingkat involvemennya (Loudon dan Bitta, 1993), atau bahkan masing-masing unsur bisa berbentuk secara parsial (Mowen, 1990) namun dalam penelitian ini bahwa ketiga komponen bergerak dalam "formasi standar", yakni kongnisi, sikap dan perilaku. Munculnya ketiga komponen tersebut tidak lepas dari informasi yang diterima konsumen.

Menurut Varadajan (1986), bahwa perusahaan yang menerapkan dan mengadopsi diferensiasi produk sebagai basis strategi pemasarannya menghasilkan kinerja pemasaran yang baik. Hal ini yang melatarbelakangi untuk mengadakan penelitian analisis strategi diferensiasi dalam mempengaruhi kinerja pemasaran dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Pada penelitian mengenai strategi diferensiasi produk terhadap kinerja pemasaran dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembang (*developer*) perumahan di propinsi Jawa Tengah.

Bisnis properti merupakan bisnis yang mempunyai masa depan cerah, hal ini dapat dilihat bahwa meski perusahaan sektor properti merupakan salah satu sektor yang mengalami kebangkrutan pada awal terjadinya krisis moneter yang melanda Indonesia namun cepat bangkit dan mempunyai masa depan yang cerah. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pada periode 1997, rasio kredit properti terhadap total perbankan mencapai 19,6%, kemudian memiliki kecenderungan yang menurun sampai pada tahun 2002 yang mencapai 9,6%. Namun pada tahun 2003 meningkat lagi menjadi 10,2% yang juga diprediksikan akan terus meningkat sampai tahun 2005 menjadi 12,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa Bisnis properti di Indonesia yang mengalami keterpurukan pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2001 merupakan salah satu dampak dari krisis moneter yang terjadi di Indonesia. Pada tahun 2003, bisnis properti telah mulai bangkit. Keterpurukan bisnis ini diduga terjadi akibat komposisi struktur permodalan yang sebagian merupakan pinjaman perbankan dan bersifat kredit jangka pendek, sedangkan investasi di properti bersifat jangka panjang. Dengan adanya peningkatan kredit properti pada tahun 2003 diharapkan dapat membangkitkan gairah para developer untuk terus mengembangkan bisnisnya kedalam sektor properti.

Berdasarkan fenomena tersebut maka sangat penting untuk mengkaji kinerja dari masing-masing developer dalam memenangkan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasarannya melalui strategi diferensiasi. Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing. Penawaran pasar dapat dideferensiasikan menurut lima dimensi yaitu produk, pelayanan, personil, saluran dan citra. Diferensiasi produk utama adalah keistimewaan/keunikan (*features*), mutu unjuk kerja (*performance*), kesesuaian (*conformance*), daya tahan (*durability*), keandalan (*reliability*), mudah diperbaiki (*repairability*), gaya (*style*), rancangan (*design*). Tidak setiap perbedaan adalah pembeda. Suatu perbedaan patut dibuat jika memenuhi kriteria yaitu : penting, unik, unggul, dapat dikomunikasikan, mendahului, terjangkau, menguntungkan.

Sedangkan menurut Fornell, 1992, atribut mutu produk dibentuk oleh *expectation theory* yang meliputi harapan pelanggan yaitu: mutu/prestise, jaminan/tidak cacat produk, kenyamanan, keamanan dan kemudahan. Produk adalah suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba, dirasa, tidak diraba, warna, harga, prestise perusahaan dan pengecer, pelayanan perusahaan dan pengecer yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan

---

keinginan dan kebutuhan (Basuswastha, 1993). Strategi diferensiasi menjadikan suatu produk yang dimengerti oleh konsumen sebagai sesuatu yang unik.

Tidak dimasukkannya variabel lain seperti promosi periklanan, hubungan *sales* dengan konsumen (Staelin et al, 1996) dan lingkungan (Fornel et al, 1992) dalam mempengaruhi kinerja pemasaran dikarenakan pada bisnis properti, dimana produknya adalah rumah tinggal sangat dipengaruhi oleh faktor fungsional yang terkait dari produk tersebut sehingga atribut-atribut diferensiasi produk sangat dominan mempengaruhi kinerja pemasaran yaitu: keistimewaan produk, kesesuaian produk, dan keandalan produk. Ketiga variabel tersebut sangat mempengaruhi minat konsumen dalam membeli sebuah produk, dimana apabila semakin tinggi minat beli maka penjualannya akan meningkat sehingga kinerja pemasaran juga meningkat. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari Chao Shun Hung (1991) dan Sashi dan Stern (1995) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara diferensiasi produk terhadap kinerja pemasaran.

Alasan penelitian ini dilakukan di propinsi Jawa Tengah karena propinsi Jawa Tengah mempunyai kepadatan penduduk yang tinggi namun tingkat pendapatannya rendah dibandingkan dengan propinsi lainnya, hal tersebut didukung oleh data empiris yang menunjukkan bahwa propinsi Jawa Tengah merupakan propinsi termiskin nomor dua di Indonesia. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kebutuhan akan tempat tinggal semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk yang tinggi namun untuk membangun rumah tidak terjangkau sehingga alternatif memiliki rumah tinggal melalui perumahan meningkat, hal tersebut dikarenakan biaya yang dikeluarkan dapat dilakukan melalui kredit di bank atas dasar uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa propinsi Jawa Tengah sangat potensial bagi pengembangan bisnis *properti*.

Menurut Boulding, Lee dan Staelin (1994) serta Carpenter (1994) bahwa salah satu metode untuk mengembangkan dan menjalankan rencana pemasaran agar produk yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dan lebih baik daripada pesaing sehingga perusahaan bisa lebih unggul dalam persaingan adalah membuat produk dengan atribut yang memiliki keistimewaan/keunikan, dengan produk pesaing yang unggul dipasar maka kinerja pemasarannya akan meningkat. Sehingga perlu dikembangkan penelitian yang menguji pengaruh strategi diferensiasi produk seperti keistimewaan produk, kesesuaian produk dan keandalan produk dalam meningkatkan kinerja pemasaran yang pada akhirnya dapat memenangkan keunggulan bersaing. Research gap pada penelitian ini adalah pada penelitian Fornel (1992) tidak menguji pengaruh strategi diferensiasi produk terhadap kinerja pemasaran namun pada penelitian ini dikembangkan pengaruh strategi diferensiasi produk dalam meningkatkan kinerja pemasaran untuk memenangkan keunggulan bersaing, dimana pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing didukung oleh Barney (1991). Disamping itu penelitian sejenis yang menguji pengaruh strategi diferensiasi produk terhadap kinerja pemasaran dalam memenangkan keunggulan bersaing pada bisnis properti belum pernah dilakukan sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan.

Variabel strategi diferensiasi yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini, hal ini sesuai penelitian Fornell (1992) adalah keistimewaan produk, kesesuaian produk dan keandalan produk maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian, yaitu : "Bagaimanakah pengaruh keistimewaan produk, kesesuaian produk, keandalan produk terhadap kinerja pemasaran dalam memenangkan keunggulan bersaing".

---

---

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah immitabilitas, durabilitas dan kemudahan menyamai, ketiga indikator dari Porter (1985) masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini hanya saja penekanan pada kinerja pemasaran lebih tegas. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumennya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aker, 1989)

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat pada bidang operasi, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya untuk keuntungan menggunakan strategi yang dipilih. Beberapa perusahaan telah gagal karena strategi yang digunakan tidak tepat untuk lingkungan perusahaannya. Hill dan Jones (1995), kondisi beberapa industri besar telah dibagi dalam sejumlah kelompok strategi, kelompok strategi tersebut telah menggunakan strategi yang sama. Perusahaan dalam kelompok strategi berbeda juga mempunyai perbedaan strategi. Banyak perusahaan yang melakukan investasi pada teknologi dengan harapan dapat memberikan keunggulan bersaing (Kettinger et al, 1994). Yavas et al (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) juga memberikan *outline* yang kuat mengenai peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam industri perbankan menjadi bagian yang terbesar dalam memenangkan keunggulan bersaing.

Menurut Porter (1985) agar suatu perusahaan dapat lebih unggul dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut harus mampu memproduksi barang atau jasa sejenis dengan yang diproduksi oleh pesaingnya dengan harga yang lebih murah. Agar perusahaan mampu menghasilkan barang atau jasa dengan biaya yang seminimum mungkin maka haruslah perusahaan tersebut bekerja dengan optimal. Perusahaan dikatakan bekerja secara optimal penuh bila perusahaan mempunyai sumber daya yang tepat dan pada waktu yang tepat pula. Target yang harus dicari adalah target optimal total, yaitu apabila perusahaan dalam operasinya benar-benar tidak ada sisa kapasitas sumber daya milik perusahaan. Dalam bahasa matematika model *simplex Linier Programing* ditunjukkan dengan tidak adanya nilai *slack*, yaitu sisa nilai *Right Hand Side Value* yang tak terpakai. Semua nilai *Right Hand Side Value* menggambarkan semua kapasitas sumber daya milik perusahaan terpakai.

Miles dan Snow (1988) mengklasifikasikan perusahaan kedalam empat kelompok berdasarkan strategi: *prospector, analyzers, defenders and reactors*, sebagai kutipan dari Kolar dan McDaniel (1978), Tavakolian (1989); Hatten dan James (1994); dan Karimi (1996). Kategori perusahaan sebagai *prospector* (pencari) adalah mencari secara konstan untuk segmen pasar baru dan eksperimen secara teratur dengan respon potensial pada kecenderungan timbulnya dalam lingkungan bisnis. Perusahaan dalam kategori ini sering mendorong perubahan dan menimbulkan ketidakpastian dimana pesaingnya harus merespon. *Analyzers* adalah operasi perusahaan dalam dua tipe pada bagian produk-pasar. Satu relatif stabil, dimana lainnya menuju perubahan. Stabil dalam pengertian ini artinya perusahaan adalah beroperasi secara rutin dan efisiensi menggunakan struktur dan prosesnya yang dimiliki secara formal pada tempatnya. Mengikuti perubahan artinya bahwa top manajemen adalah secara konstan dan sistematis melihat pesaing untuk ide baru dan

secara cepat menerima ide yang paling menjanjikan. Top manajemen pada perusahaan tipe *defenders* mempunyai level yang tinggi pada keahlian dalam membatasi wilayahnya, tetapi tidak bisa memilih kesempatan diluar atau wewenangnya. Fokus yang dipersempit ini artinya bahwa perusahaan dalam kategori ini kadang membuat penyesuaian dalam teknologi, struktur atau metode operasi. Perusahaan ini menekankan pada fokus untuk peningkatan efisiensi operasinya. *Reactors* meliputi perusahaan dimana top manajemen sering tampak berubah dan tidak pasti dalam lingkungan organisasinya tetapi tidak dapat merespon keefektifan. Jadi perusahaan dalam kategori ini tidak mempunyai kekonsistenan hubungan struktur-strategi, dan juga dalam kekurangan tekanan yang ekstrim kuat pada lingkungan, kadang membuat banyak penyesuaian.

### Kinerja Pemasaran

Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of actual work performed by individual*" atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk (Permadi, 1998, p. 70). Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya sebagai cemin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan bisnis. Kinerja pasar memiliki variabel-variabel tertentu, dan dari variabel-variabel tersebut diperlukan sarana pengukuran, tanpa itu kinerja pasar tidak dapat diukur. Kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2002, p. 69).

Menurut Ferdinand (2002, p. 152) kinerja pemasaran merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, porsi pasar atau *market share* dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan. Kinerja pemasaran dirumuskan sebagai sebuah variabel laten (sebuah faktor atau konstruk) yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi yang diamati, dalam hal volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan (Ferdinand, 2002, p. 9). Kinerja pemasaran sebaiknya dibangun dengan menggunakan dimensi-dimensi ganda yaitu tidak saja volume penjualan akan tetapi juga tingkat pertumbuhan pelanggan karena volume penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-rata yang bersifat tetap (Ferdinand, 2002, p.37).

Pelham (1997, p. 66) menyebutkan tiga indikator dari kinerja pemasaran yaitu efektivitas perusahaan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan keuntungan relatif, di dalam penelitiannya juga menduga ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan efektivitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan keuntungan. Narver dan Slater (1994, p. 47) dalam studinya kinerja pemasaran diukur dengan (1) pertumbuhan keuntungan, (2) pertumbuhan pelanggan dan (3) ROI (*Return of Investment*). Ketika sebuah sistem organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan di dalam sebuah pasar atau pasar yang betul-betul baru, itu merupakan keahlian organisasi di dalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk di dalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi. Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja

---

strategi, yang dihasilkan dengan volume penjualan perusahaan, pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan perusahaan (Menon Bharadwaj dan Howell, 1996, dalam Menon et al, 1999, p. 1)

### **Diferensiasi Produk**

Menurut Porter (1980), secara umum terdapat tiga strategi yang secara potensial berhasil untuk mengungguli perusahaan dalam suatu industri. Strategi-strategi tersebut antara lain strategi keunggulan biaya (*low cost strategy*), strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) dan strategi fokus (*focus strategy*). Dari ketiga strategi tersebut strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Karena Mac Millan dan Mc Grath (1997) berpendapat bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan penawaran kepada pelanggan sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

Menurut Kotler (1997), ada lima macam pengembangan strategi pemasaran yaitu (1) Mendiferensiasikan dan memposisikan penawaran pasar (2) Mengembangkan produk baru (3) Mengelola strategi pemasaran untuk memimpin pasar, penantang, pengikut dan penceruk (4) mengelola strategi siklus hidup produk (5) merancang dan mengelola strategi pemasaran global.

Diferensiasi produk merupakan strategi yang membuat produk berbeda dengan kompetitor bahkan melebihinya, sehingga hasil yang dapat dinilai oleh konsumen dan nilai yang diharapkan dapat mempengaruhi pilihan dan kepentingan konsumen yang paling istimewa. Beberapa cara membuat produk menjadi berbeda, contohnya menambah nilai produk tersebut, penambahan nilai produk dapat berupa memberikan fasilitas yang lebih dari sebuah produk yang sejenis yang ditawarkan oleh kompetitor (David A Aker, 1995). Diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing. Penawaran pasar dapat dideferensiasikan menurut lima dimensi yaitu produk, pelanggan, personal, saluran dan citra (Kotler, 1997). Diferensiasi produk utama adalah keistimewaan, mutu unjuk kerja, mutu kesesuaian, ketahanan, keandalan, mudah diperbaiki, gaya dan rancangan.

### **Keistimewaan Produk**

Keistimewaan atau keunikan atau ciri adalah sifat yang menunjang fungsi dasar produk. Kebanyakan produk dapat ditawarkan dengan berbagai keistimewaan. Perusahaan dapat mulai dengan versi dasar produk dan membuat versi lain dengan menambahkan keistimewaan baru. Keistimewaan adalah kiat kompetitif untuk membedakan produk perusahaan (Kotler dan Susanto, 2001).

Salah satu metode untuk mengembangkan dan menjalankan rencana pemasaran agar produk yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dan lebih baik daripada pesaing sehingga perusahaan bisa lebih unggul dalam persaingan adalah membuat produk dengan atribut yang memiliki keistimewaan (Staelin, Boulding, Eunkyu, 1996). Hal ini didukung oleh Borenstein dan Netz (1997) yang menyebutkan bahwa mendiferensiasikan produk dari pesaing dan mengidentifikasi keistimewaan pada usulan penjualan merupakan tindakan yang tepat. Keunikan produk yang membedakan karakter produk dengan yang lain merupakan salah satu atribut yang mempengaruhi minat beli konsumen terhadap produk tersebut (Stowell, 1992).

David A. Aker (1995) berpendapat bahwa salah satu pendekatan mencapai sukses strategi diferensiasi adalah dengan membangun brand (identitas yang kuat) untuk

menciptakan batas/hambatan kompetitif (*competitive barriers*). dengan membangun identitas yang kuat dapat menciptakan ekuitas (*equity*) dari identitas termasuk :

- ❑ *Brand awareness* merupakan garansi bagi suatu produk karena menyediakan bentuk :
  - Kepopuleran (familiar) dari produk.
  - Merupakan sinyal *presence*, komitmen dan substansi.
  - *Recalled buying* atau suatu bentuk keinginan untuk membeli kembali.
- ❑ *Brand association*, merupakan suatu bentuk hubungan langsung atau tidak langsung dari memori konsumen.
- ❑ *Brand loyalty*, merupakan bentuk kesetiaan konsumen terhadap suatu produk atau perusahaan.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H1 : Keistimewaan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.*

### **Kesesuaian Produk**

Kesesuaian produk mengukur sejauh mana sifat rancangan dan operasi produk mendekati standar yang dituju. Hal ini menunjukkan apakah barang yang diproduksi semuanya sama dan memenuhi spesifikasi. Gaya menunjukan bagaimana penampilan produk terhadap pembeli sedangkan desain adalah keseluruhan keistimewaan yang mempengaruhi bagaimana produk terlihat beserta fungsi-fungsinya dalam syarat-syarat yang diinginkan pembeli. Bagi perusahaan, produk yang didesain dengan baik adalah mudah diproduksi dan diedarkan. Bagi pelanggan, produk yang didesain dengan baik adalah manis dilihat, mudah dipasang, digunakan, diperbaiki dan dibuang (Kotler dan Susanto, 2001).

Diferensiasi produk dipengaruhi oleh proses desain sebuah produk yang mempunyai keunikan, peranan desain sebagai alat diferensiasi produk sedang meningkat seperti sulitnya untuk menahan keuntungan kompetitif melalui teknologi (Nixon, 1999). Proses ini tidak dapat diabaikan karena sangat penting bagi pembuatan produk yang menciptakan hambatan untuk ditiru dengan mudah oleh pesaing. Menurut W. Cravens (1994), perusahaan secara terus menerus mencari cara untuk meningkatkan profitabilitas dengan merumuskan, mendesain serta mengepak ulang produk yang mereka miliki untuk melakukan penetrasi pasar serta mencari *niche* yang mungkin dapat dimasuki. Mc Grath (1997) dan Fritz (1996) menyatakan bahwa elemen dari keunikan produk dari model/desain dan tipe suatu produk yang diciptakan.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H2 : Kesesuaian produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.*

### **Keandalan Produk**

Keandalan produk mengukur kemungkinan produk tidak rusak selama jangka waktu tertentu. Kotler (1993) menyatakan bahwa kualitas produk yang ditunjukkan melalui ukuran waktu operasi yang diharapkan dari satu produk tertentu. Hal ini dimaksudkan produk yang tahan lama dapat dipresentasikan kualitas dari produk tersebut. Sedangkan menurut Fornell,

---

1992 atribut kualitas dibentuk oleh *expectation theory* yang meliputi harapan pelanggan yaitu mutu/prestise, jaminan/tidak cacat produk, kenyamanan, keamanan dan kemudahan.

Dalam konteks kualitas produk dan kepuasan, telah tercapai konsensus bahwa harapan pelanggan memiliki peranan yang besar sebagai standart perbandingan dan evaluasi kualitas maupun kepuasan. Menurut Olson dan Dover (dalam Ziethaml et al, 1993) harapan pelanggan merupakan keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk, yang dijadikan standar atau acuan menilai kinerja produk.

Sesuai dengan David Aaker (1995) bahwa pendekatan lainnya untuk mencapai sukses strategi diferensiasi, yaitu *the quality option* (opsi kualitas), kualitas merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk membedakan dirinya dengan pesaingnya. Yang perlu diperhatikan dalam opsi kualitas adalah sistem manajemen yang komprehensif, terintegrasi dan didukung oleh organisasi secara langsung.

Diferensiasi membangun *competitive advantage* atau keunggulan bersaing sehingga mampu meningkatkan profitabilitas (A. Pitts dan lei, 1998). Perusahaan juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan secara terus menerus dengan meningkatkan kinerja produk terhadap perusahaan yang lain sehingga perusahaan berpotensi meraih *market share* setiap waktu. Kombinasi antara kualitas produk yang tinggi serta *market share* yang tinggi akan menghasilkan profitabilitas yang tinggi pula. Kualitas produk berdampak pada naiknya reputasi perusahaan dan permintaan yang diterjemahkan melalui tingginya *market share* (E. Fulmer dan Godin, 1989).

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H3 : Keandalan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.*

### **Keunggulan Bersaing**

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah immitabilitas, durabilitas dan kemudahan menyamai, ketiga indikator dari Porter (1985) masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini hanya saja penekanan pada kinerja pemasaran lebih tegas. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumennya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aker, 1989)

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat pada bidang operasi, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya untuk keuntungan menggunakan strategi yang dipilih. Beberapa perusahaan telah gagal karena strategi yang digunakan tidak tepat untuk lingkungan perusahaannya. Hill dan Jones (1995), kondisi beberapa industri besar telah dibagi dalam sejumlah kelompok strategi, kelompok strategi tersebut telah menggunakan strategi yang sama. Perusahaan dalam kelompok strategi berbeda juga mempunyai perbedaan strategi. Banyak perusahaan yang malakukan investasi pada teknologi dengan harapan dapat memberikan keunggulan bersaing (Kettinger et al, 1994). Yavas et al (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) juga memberikan *outline* yang kuat mengenai

peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam industri perbankan menjadi bagian yang terbesar dalam memenangkan keunggulan bersaing.

Menurut Porter (1985) agar suatu perusahaan dapat lebih unggul dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut harus mampu memproduksi barang atau jasa sejenis dengan yang diproduksi oleh pesaingnya dengan harga yang lebih murah. Agar perusahaan mampu menghasilkan barang atau jasa dengan biaya yang seminimum mungkin maka haruslah perusahaan tersebut bekerja dengan optimal. Perusahaan dikatakan bekerja secara optimal penuh bila perusahaan mempunyai sumber daya yang tepat dan pada waktu yang tepat pula. Target yang harus dicari adalah target optimal total, yaitu apabila perusahaan dalam operasinya benar-benar tidak ada sisa kapasitas sumber daya milik perusahaan. Dalam bahasa matematika model *simplex Linier Programming* ditunjukkan dengan tidak adanya nilai *slack*, yaitu sisa nilai *Right Hand Side Value* yang tak terpakai. Semua nilai *Right Hand Side Value* menggambarkan semua kapasitas sumber daya milik perusahaan terpakai.

Miles dan Snow (1988) mengklasifikasikan perusahaan kedalam empat kelompok berdasarkan strategi: *prospector, analyzers, defenders and reactors*, sebagai kutipan dari Kolar dan McDaniel (1978), Tavakolian (1989); Hatten dan James (1994); dan Karimi (1996). Kategori perusahaan sebagai *prospector* (pencari) adalah mencari secara konstan untuk segmen pasar baru dan eksperimen secara teratur dengan respon potensial pada kecenderungan timbulnya dalam lingkungan bisnis. Perusahaan dalam kategori ini sering mendorong perubahan dan menimbulkan ketidakpastian dimana pesaingnya harus merespon. *Analyzers* adalah operasi perusahaan dalam dua tipe pada bagian produk-pasar. Satu relatif stabil, dimana lainnya menuju perubahan. Stabil dalam pengertian ini artinya perusahaan adalah beroperasi secara rutin dan efisiensi menggunakan struktur dan prosesnya yang dimiliki secara formal pada tempatnya. Mengikuti perubahan artinya bahwa top manajemen adalah secara konstan dan sistematis melihat pesaing untuk ide baru dan secara cepat menerima ide yang paling menjanjikan. Top manajemen pada perusahaan tipe *defenders* mempunyai level yang tinggi pada keahlian dalam membatasi wilayahnya, tetapi tidak bisa memilih kesempatan diluar atau wewenangnya. Fokus yang dipersempit ini artinya bahwa perusahaan dalam kategori ini kadang membuat penyesuaian dalam teknologi, struktur atau metode operasi. Perusahaan ini menekankan pada fokus untuk peningkatan efisiensi operasinya. *Reactors* meliputi perusahaan dimana top manajemen sering tampak berubah dan tidak pasti dalam lingkungan organisasinya tetapi tidak dapat merespon keefektifan. Jadi perusahaan dalam kategori ini tidak mempunyai kekonsistenan hubungan struktur-strategi, dan juga dalam kekurangan tekanan yang ekstrim kuat pada lingkungan, kadang membuat banyak penyesuaian.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H4 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.*

## METODE PENELITIAN

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pengembang properti yang ada di propinsi Jawa Tengah, yaitu sejumlah 136 pengembang properti. Selanjutnya digunakan metode sensus, dimana seluruh populasi yang ada digunakan sebagai obyek penelitian.

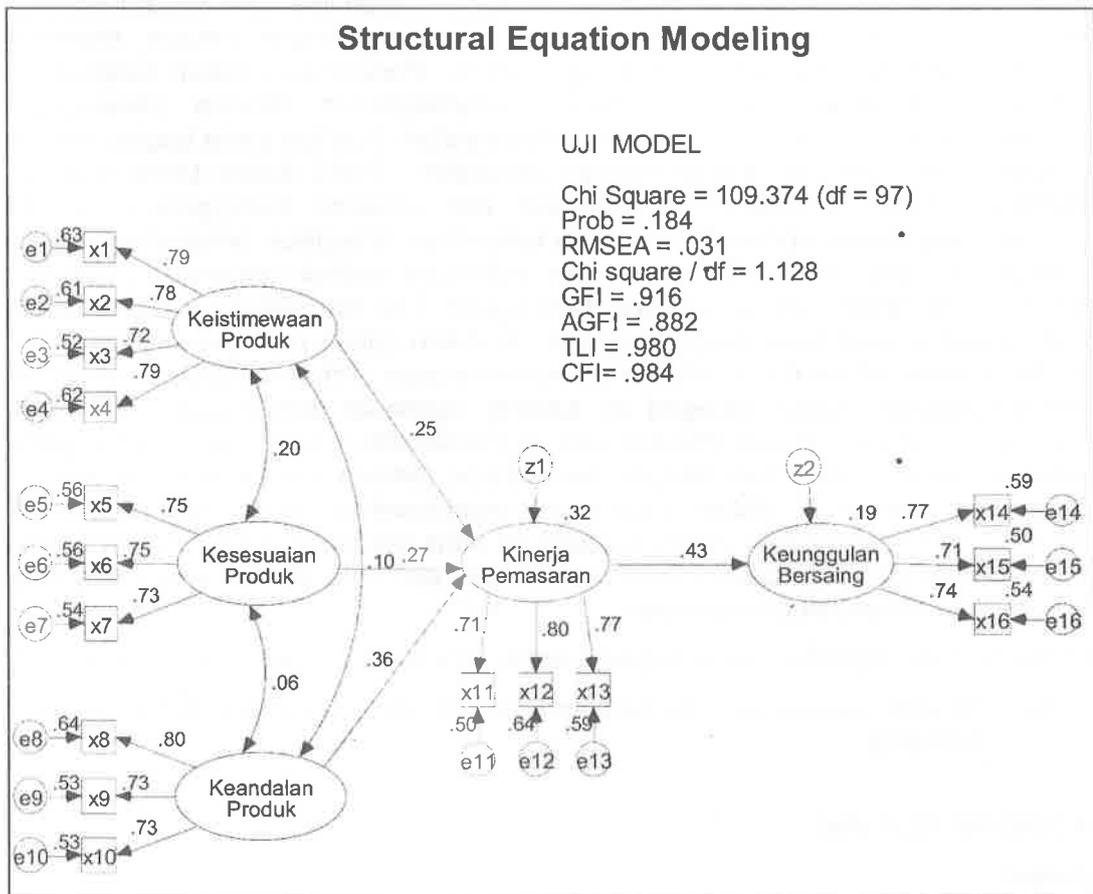
**Teknik Analisis**

Untuk menganalisis data digunakan The Structural Equation Modeling (SEM). Alasan digunakan SEM karena dalam SEM dilakukan pengujian *confirmatory construct* eksogen dan endogen, dimana pengujian *confirmatory construct* eksogen untuk menguji kelayakan model antara variabel independen dengan variabel intervening sedangkan pengujian *confirmatory construct* endogen untuk menguji kelayakan model antara variabel intervening dengan variabel dependen. Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan hasil penelitian yang baik.

**ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 1 dan Tabel 1.

**Gambar 1**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah (2007)

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<157.60 )	109,374	Baik
Probability	≥ 0.05	0.184	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.916	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.882	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.128	Baik
TLI	≥ 0.95	0.980	Baik
CFI	≥ 0.95	0.984	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,167 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, GFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kesesuaian model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2**  
**Regression Weight Structural Equation Model**

Regression Weight		Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Pemasaran	<-- Keandalan_Produk	0.388	0.361	0.112	3.466	0.001
Kinerja_Pemasaran	<-- Keistimewaan_Produk	0.286	0.254	0.111	2.589	0.010
Kinerja_Pemasaran	<-- Kesesuaian_Produk	0.254	0.267	0.098	2.591	0.010
Keunggulan_Bersaing	<-- Kinerja_Pemasaran	0.442	0.434	0.114	3.890	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### Pengujian Hipotesis 1

*H1 : Keistimewaan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja tenaga pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 2,589 dan dengan probabilitas sebesar 0,010. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi keistimewaan produk akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut dikarenakan Keistimewaan atau keunikan atau ciri adalah sifat yang menunjang fungsi dasar produk. Kebanyakan produk dapat ditawarkan dengan berbagai keistimewaan. Perusahaan dapat mulai dengan versi dasar produk dan membuat versi lain dengan menambahkan keistimewaan baru. Keistimewaan adalah kiat kompetitif untuk membedakan produk perusahaan, sehingga akan meningkatkan penjualannya (Sashi dan Stern, 1995).

### **Pengujian Hipotesis 2**

*H2 : Kesesuaian produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran*

Parameter estimasi untuk pengujian Kesesuaian produk terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 2,591 dan dengan probabilitas sebesar 0,010. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kesesuaian produk akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut dikarenakan Kesesuaian produk mengukur sejauh mana sifat rancangan dan operasi produk mendekati standar yang dituju. Hal ini menunjukkan apakah barang yang diproduksi semuanya sama dan memenuhi spesifikasi, semakin tinggi kesesuaian produk maka akan mendapat respon positif dari konsumen hal tersebut menyebabkan penjualan perusahaan meningkat yang berdampak pada keberhasilan pada kinerja pemasarannya Chao Shun Hung (1986).

### **Pengujian Hipotesis 3**

*H3 : Keandalan produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Keandalan produk terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 3,466 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi keandalan produk akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal ini dikarenakan keandalan produk mengukur kemungkinan produk tidak rusak selama jangka waktu tertentu. Kotler (1993) menyatakan bahwa kualitas produk yang ditujukan melalui ukuran waktu operasi yang diharapkan dari satu produk tertentu. Kualitas produk berdampak pada naiknya reputasi perusahaan dan permintaan yang diterjemahkan melalui tingginya market share (E. Fulmer dan Godin, 1989).

### **Pengujian Hipotesis 4**

*H4 : Kinerja pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3,890 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang

lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja pemasaran akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini dikarenakan ketika sebuah system organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan didalam sebuah pasar yang betul-betul baru, itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk didalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi.

### KESIMPULAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisa SEM, maka dapat disimpulkan hasil dari penelitian ini. Simpulan-simpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keistimewaan produk yang meningkat melalui tersedianya sarana dan prasarana, kemudahan lokasi dan pengembang terpercaya akan meningkatkan kinerja pemasaran yang berdampak pada keunggulan bersaing dari pengembang *properti*. David A Aker (1995) mengatakan bahwa dengan membangun *brand* untuk menciptakan batas/hambatan (*competitive barrier*). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keistimewaan produk berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran.
2. Variabel kesesuaian produk yang meningkat yang ditunjukkan melalui luas tanah dan bangunan, desain produk dan jaminan/sesuai spesifikasi mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Kesesuaian produk mengukur sejauh mana sifat rancangan dan operasi produk mendekati standar yang dituju. Bagi perusahaan, produk yang didesain dengan baik adalah mudah diproduksi dan diedarkan. Bagi pelanggan, produk yang didesain dengan baik adalah manis dilihat, mudah dipasang, digunakan, diperbaiki dan dibuang (Kotler dan Susanto, 2001). Penambahan nilai produk dapat berupa memberikan fasilitas yang lebih dari sebuah produk yang sejenis yang ditawarkan kompetitor (David A Aker, 1995).
3. Variabel keandalan produk yang meningkat melalui daya tahan produk, mutu bahan bangunan dan keamanan lokasi akan meningkatkan kinerja pemasaran dari pengembang *properti*. Keandalan produk mengukur kemungkinan produk tidak rusak selama jangka waktu tertentu. Kotler (1993) menyatakan bahwa kualitas produk yang ditujukan melalui ukuran waktu operasi yang diharapkan dari satu produk tertentu. Hal ini dimaksudkan produk yang tahan lama dapat dipresentasikan kualitas dari produk tersebut. Sedangkan menurut Fornell, 1992 atribut kualitas dibentuk oleh *expectation theory* yang meliputi harapan pelanggan yaitu mutu/prestise, jaminan/tidak cacat produk, kenyamanan, keamanan dan kemudahan.
4. Karyawan yang dapat bekerja dengan seluruh kemampuannya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan bersaing.

### IMPLIKASI TEORITIS

Peningkatan kinerja pemasaran sangat dipengaruhi oleh tiga faktor, dimana ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran adalah: (1) keistimewaan produk (Sashi dan Stern, 1995), (2) kesesuaian produk (Sashi dan Stern, 1995), dan (3) keandalan produk (Sashi dan Stern, 1995). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chao Shun Hung (1991) dan Sashi dan Stern (1995), dimana keistimewaan

produk, kesesuaian produk, dan keandalan produk mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Barney (1991) yang menunjukkan hasil yang signifikan antara kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing.

### **IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Implikasi kebijakan manajerial yang disarankan dalam penelitian ini dengan urutan strategi diferensiasi yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran adalah:

1. Dari segi kesesuaian produk pengembang properti di Jawa Tengah perlu mempertahankan dimensi luas tanah dan bangunan karena hal tersebut merupakan keunggulan kompetitif, areal tanah yang diberikan lebih luas daripada pesaing lain, desain produk perlu disesuaikan dengan trend atau keinginan pembeli rumah karena desain pesaing lebih baik, kemudian dimensi jaminan dan spesifikasi perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan keinginan dan kemampuan dari pembeli rumah sebagai strategi yang berbeda dari pesaing. Hal tersebut perlu diperhatikan karena memberikan pengaruh yang besar bagi kinerja pemasaran dimana pangsa pasar pengembang proyek di Jawa Tengah adalah masyarakat dengan mayoritas bekerja sebagai pegawai, baik pegawai negeri sipil maupun pegawai swasta.
2. Dari segi keandalan produk pengembang properti di Jawa Tengah perlu meningkatkan mutu bangunan dengan menggunakan bahan yang berkualitas agar produk/rumah yang sudah dibangun mempunyai daya tahan yang lebih lama. Untuk dimensi keamanan perlu ditingkatkan dan disosialisasikan dengan masyarakat sekitar baik masih dalam proses pembangunan maupun setelah ditempati agar melibatkan masyarakat penghuni misalnya dengan membentuk tim keamanan se-RT atau sewilayah secara bergantian, atau dapat pula dengan membuat portal pintu masuk maupun pos-pos keamanan.
3. Dari segi keistimewaan produk pengembang properti di Jawa Tengah perlu meningkatkan dan memperhatikan secara serius ketersediaan sarana dan prasarana lingkungan di perumahan seperti jalan yang bersih dan rata, bermutu/ tidak cepat rusak, saluran air yang cukup lebar, penerangan jalan umum, dan prasarana lainnya seperti ketersediaan lahan untuk tempat ibadah, pendidikan, pertokoan, ruang terbuka/open space untuk olahraga dan tempat bermain anak - anak. Demikian juga dengan kemudahan lokasi (aksesibilitas) yang mudah dicapai dengan adanya transportasi memberikan kepuasan tersendiri bagi pembeli rumah. Keistimewaan produk lainnya adalah kepercayaan terhadap pengembang properti di Jawa Tengah, agar kepercayaan tersebut dijaga dan ditingkatkan dengan selalu menanggapi secara positif keluhan-keluhan pembeli rumah sehingga meningkatkan citra/brand image Perum Perumnas sebagai salah satu keunggulan kompetitif untuk dapat meningkatkan penjualan melebihi dari pesaing pengembang lainnya.

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada pengembang *properti* di Jawa Tengah, sehingga hasil penelitiannya merupakan persepsi dari pengembang *properti* di Jawa Tengah saja sementara untuk pengembang *properti* di daerah lain besar kemungkinannya mempunyai hasil yang berbeda, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisir.
2. Data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner kemungkinan dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Karena kinerja pemasaran tidak hanya dipengaruhi oleh keistimewaan produk, kesesuaian produk dan keandalan produk, namun juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pelayanan proses penjualan, harga dan promosi.

\*\*\*

## DAFTAR REFERENSI

- Andreassen, T.W, 1994, "Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in The Public Sector". *International Journal of Public Sector Management*, Vo. 7 No. 2.
- Augusty Ferdinand, (2000), *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- \_\_\_\_\_, (2000), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Barney, J. B, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1), pp.99-120
- Borenstein dan Netz, 1997, "Why Do All Flights Leave a 8 a.m.? : Competition and Departure – Time Differentiation in Airline Markets," *International Journal of Industrial Organization*.
- Chao Shun Hung, 1991, "Conjectural Variations and Market Performance in a Differentiated Product Industry," *AEJ: December*, 1991, Vol XIX, No.4
- Daft, Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks, 1988, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performances: An empirical Study." *Strategic Management Journal*.
- Fornel, 1992, "A National Customer Satisfaction Barometer," *The Swedish Experience*, *Journal Marketing*.
- Fornel, et.al, 1996, "The America customer Satisfaction Index, Nature Purpose, and Finding", *Journal of Marketing*, Vol. 60 October
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gale, Bradley, T. 1998 "Introduction to Customer Satisfaction, Loyalty and Value: Satisfaction is not Enough", *Marketing News*
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- 
- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen*, BPFE Yogyakarta.
- Kotler, Phillip, 1993, *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, implementasi dan Pengendalian*, Edisi Tujuh, Vol. 2, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1994, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian* (Alih Bahasa Wusana Jaka), Jilid I Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Levit, 1987, *Imajinasi Pemasaran*, Erlangga, Jakarta.
- Moch. Khairuddin Hashim, Syed Azizi Wafa dan Mohamed Sulaiman, 2002, "Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy-Performance Relationship in Malaysia SMES," *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol 8, Desember.
- Narver, Jhon C Slater, Stanley F, 1990, "The effect a Market Orientation of Bussiness Profitability" *Journal of Marketing* Vol. 58.
- Nixon, Robert D, Michael A Hitt, Patricia Gorman Clifford, Kevin P.Coyne, 1999, "The Strategic Management Series, Dynamic Strategic Resources; Development, Diffusion, and Integration", Jhon Wiley & Sons Inc. Singapore.
- Nunnaly, 1994, *Psychometric Methods*, New York : Mc-Graw – Hill.
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perception Trough Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Rose Meliyani Nur, 2003, "Studi Mengenai Atribut-Atribut Diferensiasi Produk Dan Pengaruhnya Terhadap Niat Beli," *Tesis UNDIP*, Tidak Dipublikasikan.
- Sashi, C.M; dan Louis W Stern, 1995, "Product Differentiation and Market Performace in Producer Goods Industries," *Journal of Bussiness Research*, 33, 115-127
- Sukanto Reksohadiprojo, 2000, *Manajemen Strategi*, Yogyakarta BPFE.
- Suwarjuwono Umi Salamah, Tjiptohadi, 2002, "Analisis Strategi Diferensiasi dan Positioning Terhadap Persepsi Konsumen Dalam Mengambil Polis Asuransi Jiwa di Surabaya, *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, Vol 2 No. 1, Februari
- Slater, S.F. & Narver, J.C, 1994, "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation – Perfomance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58.
- Staelin, Richard, William, Boulding, Eunkyuu, Lee, 1994, "Mastering The Mix"; The Differentiation Effects of Advertising Promotions and Salesforces Communications", *Journal of Marketing Research*.
- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Varadajan P. Rajan, 1986, "Produk Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation " *Journal of Marketing*, Vol. 5