DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 12, No.2 September 2017

ISSN 1907-0853

Ahmad Hanfan

Membangun Keunggulan Produk Ikonik untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM 162

Isabelle Sarah Astari
Juanna Judith Huliselan
Martinus Tjhia Tjen Jong

Customer Showrooming Behavior and The Effect on Salesperson Performance 187

Hafiz Rahman

Knowledge Sharing as The Basis of Learning in Innovation Pattern in Small and Medium Scale Enterprise/SME 214

Rahmadian Melati
Agriani Hermita Sadeli

Relationship Marketing dan Jaringan Nilai di Koperasi Pertanian (Studi Kasus di Koperasi Pertanian Gerbang Emas di Desa Cibodas, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat 227

Jein Sriana Toyib

Pengaruh Sumber daya Perusahaan dan Oerientasi Wirausaha terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah 243

Pristiana Widyastuti

Enhancing Competitiveness Business Strategy of Organic Vegetables Using Analytical Hierarchy Process (AHP) 257

Imelda
Rina Adi Kristianti

Kinerja Akuisisi Industri Semen di Indonesia Tahun 2009 - 2013 269

Jan Horas V Purba
Annaria Magdalena

Pengaruh Nilai Tukar terhadap Ekspor dan Dampaknya terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 280

Diterbitkan oleh Jurusan Manajemen - Fakultas Ekonomi
Universitas Pelita Harapan - Karawaci Tangerang

DeReMa

Development Research of Management

Jurnal Manajemen

Vol. 11, No.2 DeReMa - Jurnal Manajemen September 2016

SUSUNAN REDAKSI

Redaksi Pelaksana

Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus

Sekretaris

Staff Office Research and Publication (ORP)

Sirkulasi Terbit

2 (dua) kali setahun: Mei dan September

Diterbitkan oleh

Jurusan Manajemen - Business School
Universitas Pelita Harapan
Kampus UPH Gedung F Lt. 1
Lippo Karawaci, Tangerang 15811
Telp: (021) 5460901 Fax: (021) 54210992
e-mail: jurnal.derema@uph.edu

DeReMa
Development Research of Management
Jurnal Manajemen

Vol. 11, No.2 DeReMa - Jurnal Manajemen September 2016

DAFTAR ISI

Pengaruh Biaya *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan 171
Aditya Satya Yudharma
Yeterina Widi Nugrahanti

The Effect of Relationship Marketing Towards Customer's Loyalty Mediated by Relationship Quality (Case Study in Priority Banking Niaga) 191
Endang Ruswanti

Analisis Dampak Kebijakan Penyaluran Kredit Kepada UMKM Terhadap Pertumbuhan Pembiayaan UMKM Oleh Perbankan 212
Chaerani Nisa

Pengaruh Strategi Pemasaran Komunitas Terhadap Loyalitas Merek Toyota di Indonesia 235
Aditya Wardhana

Intensi Berwirausaha Pada Pelajar Kelas Ekstrakurikuler Kewirausahaan SMAK St. Louis 1 Surabaya 254
Gregorius Romaryo Tanubun
Maichal

Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada JNE Cabang Bandung 265
Januar Efendi Panjaitan
Ai Lili Yuliati

Dampak Mentoring Pada Keberhasilan Start-Up Business : Studi Kasus Pada Start-Up Business Di Indonesia 290
Christina Yanita Setyawati

MEMBANGUN KEUNGGULAN PRODUK IKONIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN UMKM

Ahmad Hanfan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasakti Tegal

e-mail : ahmadhanfan@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep baru keunggulan produk ikonik sebagai jembatan untuk memecahkan kesenjangan penelitian mengenai dampak kemampuan pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Konsep baru ini dipelajari melalui teori yang relevan dan diuji melalui penelitian empiris. Data dikumpulkan secara empiris dari pemilik telur asin UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) di Brebes, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Distribusi sampel diberikan kepada 115 responden dengan menggunakan teknik *sample random sampling*. Model persamaan struktural (*SEM*) dengan perangkat lunak *AMOS 22* digunakan untuk menguji model dan hipotesis penelitian. Empat hipotesis diajukan, dan semua hipotesis diterima dengan dukungan data yang ada, serta menunjukkan terutama peran strategis keunggulan produk ikonik dalam menjembatani kemampuan pengembangan produk dan kinerja pemasaran. Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur serta memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan yang terkait dengan model pengembangan keunggulan produk. Selanjutnya, implikasi manajerial dan penelitian lebih lanjut juga dibahas dalam artikel ini.

Kata kunci: *Theory of Resource-Based View (RBV)*, Reputasi produk, Kapabilitas pengembangan produk, Kualitas penginderaan pelanggan, Keunggulan produk ikonik, Kinerja pemasaran.

ABSTRACT

This study aims to develop a new concept of the iconic product advantage as a bridge to solve the research gap on the impact of product development capability on marketing performance. This new concept is studied through relevant theory and tested through empirical research. Data were collected empirically from the owner of salted egg micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Brebes, Central Java Province, Indonesia. The sample distribution was given to 115 respondents by using sample random sampling technique. The structural equation model (SEM) with AMOS 22 software is used to test the model and research hypothesis. Four hypotheses are proposed, and all hypotheses are accepted with the support of existing data, as well as showing primarily the strategic role of iconic product advantage in bridging the capabilities of product development and marketing performance. This study aims to enrich the literature as well as contribute to the science associated with the product development model of excellence. Furthermore, managerial implications and further research are also discussed in this article.

Keywords: Theory of Resource-Based View (RBV), Product reputation, product development capability, Quality of customer sensing, iconic product advantage, Marketing performance.

1. Pendahuluan

Secara umum perusahaan didirikan untuk mendapatkan keuntungan yang memadai dan berkelanjutan agar tetap bisa bertahan dan memberikan keuntungan kepada pemilik maupun karyawannya. Untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, perusahaan harus membangun dan mempertahankan hubungan kerja sama yang menguntungkan dengan pelanggannya (Slater & Narver, 1995). Bharadwaj *et al*., (1993) menyatakan bahwa strategi bersaing mempunyai tujuan agar perusahaan mempunyai keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaingnya. Porter (1990) memperkenalkan strategi keunggulan bersaing melalui tiga strategi generik, yaitu strategi diferensiasi, biaya rendah, fokus. Nilai dan aset yang mendasari keunggulan bersaing harus dapat menolak dari usaha meniru perusahaan lain (Barney, 1991). Menurut Aaker (1989), jika perusahaan mempunyai kapabilitas menciptakan superioritas melalui salah satu dari tiga strategi generik, yaitu strategi diferensiasi, biaya rendah dan fokus, maka perusahaan akan mendapatkan keunggulan bersaing.

Research gap pada penelitian ini adalah adanya kontroversi pandangan mengenai pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran. Foss (1999) menyatakan perspektif kapabilitas perusahaan dimulai dengan Edith Penrose pada tahun 1959. Dosi dan Teece dalam (Vesalainen & Hakala, 2014) menyatakan kapabilitas didefinisikan sebagai refleksi kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan. Kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi berdampak maksimal terhadap kinerja pemasaran (Dutta *et al*., 1999). Henderson dan Cockburn (1994) menemukan kemampuan pengembangan produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing. Kemampuan pengembangan produk dipengaruhi langsung *enviropreneurial marketing* dan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Baker & Sinkula, 2005). Tian *et al*. (2010) menemukan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam dengan keunggulan bersaing. Banerjee dan Soberman (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk berdampak signifikan terhadap strategi pemasaran. Agboh (2014) menyimpulkan kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen. Acikdilli (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk positif memengaruhi orientasi pasar ekspor. Demikian juga menurut (Tomita, 2009) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Sebaliknya Aydin *et al*. (2007) dan menemukan bahwa kemampuan pengembangan produk baru tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Dari *research gap* tersebut, Penulis memediasinya dengan variabel keunggulan produk ikonik. Produk ikonik adalah produk yang menjadi ikon atau lambang dan bersifat spesifik yang menjadi daya pengingat konsumen dengan simbol – simbol yang terdapat pada produk tersebut (Fitriani, 2014), jadi keunggulan produk ikonik merupakan superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan simbol – simbol yang terdapat pada produk tersebut.

Penelitian ini juga dilakukan atas dasar fenomena bisnis yang terjadi pada volume produksi dan volume penjualan telur asin di Kabupaten Brebes, Provinsi

Jawa Tengah, Indonesia. Telur asin merupakan produk khas dari Kabupaten Brebes yang terkenal karena kelezatannya. Pada lambang Kabupaten Brebes, terdapat lambang gambar yang berbentuk bulat telur dan lambang gambar bawang merah. Lambang gambar tersebut menjelaskan bahwa telur asin dan bawang merah adalah produk spesifik Kabupaten Brebes. Dinas Penanaman Modal Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Brebes menyebutkan bahwa telur asin merupakan salah satu komoditas andalan dan unggulan sekaligus ikon Kabupaten Brebes. Produsen telur asin di Kabupaten Brebes cukup besar, mencapai kisaran 150 produsen. Dengan jumlah produksi rata-rata 2.000 butir per produsen per bulan. Untuk produsen telur asin yang memiliki skala usaha menengah atau besar, produksi telur asin bisa mencapai 10.000 butir per bulan (Klaster Telur Asin Kabupaten Brebes, 2008).

Perkembangan volume produksi dan volume penjualan telur asin di Kabupaten Brebes fluktuatif. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Volume Produksi dan Volume Penjualan Telur Asin Brebes
Tahun 2006 sampai dengan Tahun 2017

Tahun	Volume Produksi (butir)	Volume Penjualan (Rp.000)
2006	2.566.000	2.566.000,00
2007	4.364.680	4.364.680,00
2008	4.618.400	6.003.920,00
2009	4.618.400	6.003.920,00
2010	4.987.872	6.484.233,00
2011	3.672.000	6.426.000,00
2012	3.672.000	6.426.000,00
2013	4.420.110	7.735.193,00
2014	1.987.985	795.194,00
2015	6.882.383	18.582.434,00
2016	5.000.000	12.500.000,00

Sumber : Kabupaten Brebes Dalam Angka Tahun 2006 - 2017.

Dari Tabel 1, dapat dilihat perkembangan volume produksi dan volume penjualan telur asin di Kabupaten Brebes mengalami penurunan pada tahun 2011 yaitu dari volume produksi sebanyak 4.987.872 butir turun menjadi 3.672.000 butir dan volume penjualan sebesar Rp. 6.484.233.000,- turun menjadi Rp. 6.426.000.000,-. Pada tahun 2014 yaitu dari volume produksi sebanyak 4.420.110 butir turun menjadi 1.987.985 butir dan volume penjualan sebesar Rp. 7.735.193.000,- turun menjadi Rp. 795.194.000 ,-. Kemudian pada tahun 2016 dari volume produksi sebanyak 6.882.383 butir turun menjadi 5.000.000 butir dan volume penjualan sebesar Rp. 18.582.434.000,- turun menjadi Rp. 12.500.000.000,-. Bertitik tolak dari uraikan di atas, masalah penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model tentang pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini bertujuan menguji secara empirik pengaruh reputasi produk terhadap keunggulan produk ikonik, pengaruh kapabilitas pengembangan produk terhadap keunggulan produk ikonik, pengaruh kualitas penginderaan pelanggan terhadap keunggulan produk ikonik serta pengaruh keunggulan produk ikonik terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya literatur serta memberikan kontribusi terhadap ilmu

pengetahuan yang terkait dengan model pengembangan keunggulan produk.

2. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Ferdinand (2003) menyatakan kapabilitas mengacu pada kapasitas perusahaan untuk menyebarkan sumber daya, umumnya dalam kombinasi dengan menggunakan proses - proses organisasional untuk mencapai sasaran akhir. Kapabilitas adalah suatu proses berdasarkan informasi, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud dan bersifat unik melalui proses interaksi yang rumit di antara sumber daya perusahaan (Amit & Schoemaker, 1993). Kemampuan berbasis pasar memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan perusahaan (Srivastava *et al*., 1998). Srivastava *et al*. (1999) memberikan konsep kerangka kerja berdasarkan pandangan berbasis sumber daya perusahaan yang menghubungkan kemampuan perusahaan berdasarkan pasar dengan kinerja perusahaan. Srivastava *et al*. (1999) serta Zahay dan Handfield (2004) menyatakan kemampuan perusahaan berdasarkan pasar menciptakan nilai bagi perusahaan dalam tiga kategori penting dari proses organisasi yaitu proses pengembangan produk baru, proses manajemen pelanggan dan proses manajemen rantai pasokan.

Dutta *et al*. (1999) menyatakan kemampuan pengembangan produk perusahaan yang tinggi terbukti mempunyai dampak terhadap kinerja pemasaran. Kemampuan pengembangan produk dipengaruhi langsung oleh *enviropreneurial marketing* dan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Baker & Sinkula, 2005). Aydin *et al*. (2007) menyatakan pengembangan produk baru tidak signifikan pada kinerja. Tooksoon dan Mohamad (2010) menyatakan di antara empat dimensi kemampuan pemasaran, hanya kemampuan harga dan kemampuan promosi yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Banerjee dan Soberman (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk memiliki dampak signifikan terhadap strategi pemasaran. Acikdilli (2013) menunjukkan kemampuan pengembangan produk positif memengaruhi orientasi pasar ekspor. Kemampuan internal perusahaan memiliki efek penting pada inovasi perusahaan, yang mengacu pada keterbukaan organisasi untuk ide-ide baru dan kesediaan untuk menerapkannya dalam produk dan proses (Hurley & Hult, 1998; Wang & Ahmed, 2004). Lin dan Hsu (2007) menyatakan tentang pentingnya kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan.

Kemudian Teece *et al*. (1997) memperkenalkan konsep kemampuan perusahaan yang dinamakan kemampuan dinamis. Eisenhardt dan Martin (2000) memperhitungkan kemampuan dinamis tidak bisa menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, satu-satunya cara agar mereka bisa menjadi sumber keunggulan bersaing adalah jika mereka diterapkan lebih cepat, lebih cerdik, dan lebih kebetulan dari pesaing untuk membuat konfigurasi sumber daya perusahaan. Menurut Winter (2003), kemampuan dinamis merupakan sekelompok tindakan untuk menjawab perubahan lingkungan dengan pembentukan nilai perusahaan. Baser dan Morgan (2008) mengartikan kemampuan perusahaan sebagai kemampuan dalam mengintegrasikan sumber daya perusahaan untuk menuju tujuan yang ditetapkan.

Menurut teori organisasi industri, perusahaan harus menemukan sendiri posisi menguntungkan yang terbaik dalam suatu industri sehingga dapat mempertahankan diri terhadap kekuatan

pesaing atau bahkan memengaruhi pesaing dengan tindakan strategis seperti meningkatkan hambatan masuk (Porter, 1985b). Teori *resource based view* (*RBV*) lebih memfokuskan pada sisi internal perusahaan yaitu tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan. Grant (1991) menyatakan pentingnya sumber daya dan kapabilitas perusahaan. *RBV* mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki kemampuan sumber daya yang unik (Wernefelt, 1984). *RBV* menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan menentukan keunggulan bersaing dan perusahaan yang menikmati kemampuan unggul dibandingkan dengan pesaing mereka dan perusahaan memiliki keuntungan yang signifikan atas pesaing. Sumber daya perusahaan merupakan kekayaan produktif yang dipunyai perusahaan, kemudian kemampuan perusahaan adalah kapabilitas perusahaan dalam mengeksploitasi sumber daya secara efisien, untuk memproduksi produk atau mengembangkan layanan untuk mencapai tujuan bisnis (Peteraf, 1993; (Russo & Fouts, 1997; Raphael & Schoemaker, 1993).

Teori *RBV* relatif baru dalam bidang stratejik maupun dalam bidang pemasaran. *RBV* pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984. Konsep *RBV* berasumsi bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung kepada keunikan sumber daya yang ada dalam organisasi (Wernefelt, 1984). Teece *et al*. (1997) mengatakan dalam penelitiannya bahwa *RBV* merupakan sebuah pendekatan yang bertujuan menuju keunggulan bersaing. Menurut *Resource Based Perspective,* determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan asset-aset perusahaan yang spesifik, serta mekanisme-mekanisme perlindungan posisi perusahaan. *RBV* berkembang menjadi sebuah teori yang sangat berpengaruh dalam bidang manajemen, baik pada bidang manajemen stratejik (Cohen dan Levinthal, 1990) maupun dalam bidang manajemen pemasaran stratejik (Day, 1994).

Azizi *et al*. (2009) menyatakan kemampuan pengembangan produk dari perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hsu *et al*. (2008) menemukan kemampuan pengembangan produk dan saluran distribusi pemasaran adalah prioritas utama hubungan sumber daya. Li dan Huang (2012) menemukan keterampilan tangan yang memainkan peran sebagai mediasi hubungan positif antara kemampuan pengembangan produk dan kinerja. Pentingnya keterampilan tangan sebagai salah satu dimensi kemampuan pengembangan produk untuk menangani tantangan inovasi dan meningkatkan kinerja (Cao *et al*., 2009; Lubatkin *et al*., 2006).

Keunggulan produk ikonik adalah superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan simbol-simbol yang terdapat pada produk tersebut. Ikon merupakan lambang yang mempunyai kemiripan rupa, dan lambang tersebut tidak sulit untuk dikenali pemakainya. Di dalam ikon hubungan antara representamen dan obyeknya terwujud dalam kesamaan kualitas. Model ikonik merupakan penyajian tiruan fisik seperti tampak aslinya dengan skala yang lebih kecil. Model ikonik mudah diamati, dibentuk dan dijelaskan, tetapi sulit untuk dimanipulasi dan tidak berguna untuk peramalan. Merek ikonik merupakan merek yang dimiliki konsumen. Melalui pemahaman dan pengalaman tertentu dengan merek yang spesifik, konsumen merasa sangat dekat dengan merek produk tersebut dan bahkan merasa bahwa merek tersebut telah menjadi bagian dari dirinya. Oleh karena itu, pemilik dan manajer merek harus secara

berkesinambungan mencari asosiasi yang memperkokoh status ikonik mereknya.

Holt (2004) menyatakan ada empat elemen kunci untuk menciptakan merek ikonik yaitu :

a. Kinerja produk setidaknya harus diterima, sebaiknya dengan memiliki kualitas baik.
b. Sebuah cerita budaya yang bermakna dibuat oleh orang. Ini harus dilihat sebagai sesuatu yang sah dan dihormati konsumen untuk cerita yang diterima.
c. Beberapa jenis ketidaksesuaian antara ideologi yang berlaku dan tersembunyi muncul dalam masyarakat. Dengan kata lain terdapat perbedaan bagaimana cara konsumen mengkonsumsi dan bagimana mereka memiliki harapan.
d. Secara aktif terlibat dalam proses pembuatan mitos, memastikan merek mempertahankan posisinya sebagai ikon.

2.1 Hubungan Reputasi Produk dengan Keunggulan Produk Ikonik

Herbig dan Milewicz (1993) menyatakan bahwa reputasi adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan, contohnya adalah kapabilitas yang dipunyai perusahaan. Menurut Keller (2003), salah satu aset yang paling berharga adalah reputasi karena langka dan unik. Sebuah reputasi yang positif penting untuk keunggulan bersaing perusahaan karena merupakan sinyal positif kepada pembeli potensial dan pemasok, meningkatkan kesediaan mereka untuk kontrak dengan perusahaan (Fombrun & Shanley, 1990; Weigelt & Camerer, 1988). Roberts dan Dowling (2002) menunjukkan perusahaan dengan reputasi baik lebih mampu mempertahankan hasil keuntungan unggul dari waktu ke waktu.

Reputasi produk sebagai salah satu unsur dari aset stratejik yang menyebabkan keunggulan bersaing (Hall, 1993; Barney, 1991; Raphael & Schoemaker, 1993). Weigelt dan Camerer (1988) mengidentifikasi tiga jenis reputasi, yaitu reputasi perusahaan, reputasi produk, dan reputasi budaya perusahaan. Reputasi perusahaan mengacu pada informasi jenis perusahaan, seperti kapasitas pabrik, lokasi, kemampuan manajerial, strategi, kesehatan keuangan dan tanggung jawab sosial. Reputasi produk dikaitkan dengan persepsi masyarakat tentang kualitas produk. Reputasi budaya perusahaan terkait tentang lingkungan kerja, nilai-nilai, dan keyakinan. Massey (2003) menyatakan reputasi perusahaan yang baik memberikan sebuah keunggulan bersaing.

Kotler (2002) menjelaskan indikator reputasi merek yaitu terkenal, keandalan, nama baik, kreasi, penciptaan nilai. Sebuah janji merek yang unggul akan menambah diferensiasi, nilai, kegunaan yang dirasakan, dan relevansi dengan merek (Keller, 2013). Produk rusak dan produk yang berpotensi membahayakan memiliki bias negatif pada reputasi merek (Claudiu-Catalin *et al*., 2014). Miles dan Covin (2000) berpendapat reputasi perusahaan adalah penilaian orang yang ada di internal (pemilik saham) maupun di eksternal (pelanggan perusahaan, masyarakat, bank dan mitra kerja) perusahaan terhadap perusahaan. Grunwald dan Hempelmann (2010) menunjukkan indikator reputasi adalah perilaku perusahaan yang baik, standar produksi tinggi, catatan klaim positif, laporan kerusakan produk dipublikasikan, tidak adanya kelalaian perusahaan untuk memproduksi atau menjual produk terpercaya atau tidak berbahaya dan

menjual produk dengan garansi yang melebihi standar pasar.

Reputasi perusahaan yang baik adalah sumber keunggulan bersaing (Suh & Amine, 2007). Cabral (2012) menyatakan reputasi perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Wang (2014) menyatakan reputasi perusahaan secara positif memengaruhi modal relasional dan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H_1 : Semakin tinggi reputasi produk, semakin tinggi keunggulan produk ikonik.

2.2 Hubungan Kapabilitas Pengembangan Produk dengan Keunggulan Produk Ikonik

Ulrich (1991) menyatakan untuk membangun produk atau jasa yang lebih baik, harga barang atau jasa yang lebih rendah pada persaingan, atau menggabungkan inovasi teknologi dalam penelitian, dan operasi manufaktur, harus dilengkapi dengan kemampuan perusahaan untuk mengelola orang agar mendapatkan keunggulan bersaing. Lima dimensi kapabilitas pengembangan produk menurut Ulrich dan Eppinger (2004) adalah kemampuan meningkatkan kualitas produk, kemampuan efisiensi biaya pengembangan produk, kemampuan efisiensi waktu pengembangan produk, dan kemampuan pengembangan produk.

Proses pengembangan produk umumnya menjadi tugas pemilik usaha ataupun pihak pengelola UMKM (Kusmantini *et al*., 2011). Sethi (2000) dalam penelitiannya mengidentifikasi empat faktor kontekstual organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas produk baru yaitu keterlibatan konsumen, orientasi kualitas, tingkat kebaruan produk, dan tekanan waktu. Zahra dan Das (1993) menjelaskan tipe inovasi produk yaitu kemampuan melakukan modifikasi produk yang sudah ada, kemampuan mengembangkan lini produk, dan menciptakaan produk yang benar-benar baru bagi perusahaan. Kotler dan Armstrong (2012) mendefinisikan pengembangan produk sebagai pengembangan produk yang orisinil bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan. Kemampuan pengembangan produk sebagai sumber abadi keunggulan bersaing (Henderson & Cockburn, 1994). Baker dan Sinkula (1999) menyatakan sebuah proses pengembangan produk baru yang baik harus menghasilkan produk unik dan berbeda, menikmati kesuksesan pasar, dan dapat mengembangkan efisiensi waktu. Portofolio kapabilitas organisasional dengan derajat kompleksitas sosial yang tinggi berpengaruh terhadap tingkat keungggulan diferensiatif perusahaan (Ferdinand, 2003).

Tomita (2009) menyatakan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Tian *et al*. (2010) memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing. Sun (2010) menjelaskan banyak perusahaan berusaha untuk mengembangkan desain produk baru dengan menambahkan "atribut sepele" untuk membedakan mereka dan menarik perhatian konsumen, serta untuk memengaruhi keputusan pembelian mereka. Broniarczyk dan Gershoff (2003) menyatakan kemampuan seorang manajer untuk memanfaatkan penggunaan strategi atribut sepele untuk menciptakan keunggulan bersaing tergantung pada ekuitas merek dan

konteks keputusan. Agboh (2014) menyimpulkan kemampuan perusahaan dalam pengembangan dan peluncuran produk yang sukses di pasar konsumen mengharuskan calon produsen melakukan penelitian intelijen bersaing secara rinci tentang lingkungan operasi perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H_2 : Semakin tinggi kapabilitas pengembangan produk, semakin tinggi keunggulan produk ikonik.

2.3 Hubungan Kualitas Penginderaan Pelanggan Terhadap Keunggulan Produk Ikonik

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa di dalam orientasi pasar ada tiga unsur perilaku : orientasi pelanggan, orientasi pesaing serta koordinasi antar fungsi. Dalam pandangan Slater dan Narver (1995), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang membentuk nilai unggul bagi konsumen, serta menghasilkan kinerja bisnis yang unggul secara berkelanjutan. Kunci pokok orientasi pasar dalam pendekatan perilaku menurut Jaworski dan Kohli (1993) terletak pada meluasnya fokus pada pasar dari pada pengetahuan yang terbatas pada konsumen, koordinasi antar fungsi dalam memperoleh pengetahuan pasar, lebih fokus terhadap aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan informasi dibandingkan dengan efek dari aktivitas tersebut.

Day (1994) mengemukakan orientasi pasar merupakan kemampuan superior untuk memahami dan memuaskan konsumen. Kunci utama dalam pendekatan ini meliputi budaya organisasi yang berpedoman kepada keinginan konsumen, kemampuan organisasi untuk memahami informasi konsumen, pesaing dan pendistribusian, penerapan koordinasi antar fungsi untuk membangun nilai konsumen superior. Maydeu dan Lado (2003) mendefinisikan orientasi pasar sebagai strategi bersaing yang mampu menjelaskan secara luas perilaku yang dapat meningkatkan nilai terhadap konsumen dan memberikan jaminan pada kinerja jangka panjang. Maydeu dan Lado (2003) mengungkapkan sembilan aspek pembentuk orientasi pasar, yaitu analisis terhadap konsumen akhir, analisis terhadap konsumen mediasi (distributor), analisis terhadap pesaing, analisis terhadap lingkungan pasar, strategi aksi terhadap konsumen akhir, strategi aksi terhadap konsumen mediasi, strategi aksi terhadap pesaing, strategi aksi terhadap lingkungan pasar dan koordinasi antar fungsi.

Li dan Calantone (1998) mengemukakan salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah pengelolaan pengetahuan pelanggan. Li dan Calantone (1998) menyatakan pengelolaan pengetahuan pelanggan terdiri dari tiga dimensi, yaitu memperoleh pengetahuan tentang pelanggan, menerjemahkan pengetahuan tentang pelanggan dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan. Pengelolaan pengetahuan pelanggan adalah pengetahuan yang baik terhadap konsumen agar dapat membentuk nilai unggul bagi para konsumen secara berkelanjutan dan juga membentuk kinerja unggul untuk perusahaan (Narver dan Slater, 1990). Tindakan yang lebih cepat dilakukan dalam menanggapi keluhan kebutuhan pelanggan yang dinamis serta membentuk dan melanggengkan kepuasan dan keloyalan konsumen akan sangat baik (Ferdinand, 2000).

Kemudian Brady dan Cronin (2001) mengemukakan pengelolaan pengetahuan pelanggan memberikan pemahaman organisasi yang lebih untuk

mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Menurut Ferdinand (2000), cara terbaik untuk menghasilkan kinerja organisasi dalam pasar yang bersaing adalah dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaingnya, tetapi pada pelanggannya. Foley dan Fahy (2004) menyatakan kemampuan penginderaan pasar sebagai salah satu cara untuk memudahkan pemahaman tentang penciptaan orientasi pasar.

Menurut Weick *et al*. (2005), penginderaan adalah seperangkat mekanisme organisasi untuk terus memperoleh, berkomunikasi dan bertindak terhadap tren dan peristiwa di lingkungan perusahaan. Ketika perusahaan dilengkapi dengan kemampuan penginderaan pasar, biasanya melibatkan kompetensi pertukaran informasi strategis, kompleksitas strategis dan beberapa pertimbangan perspektif (Neill *et al*., 2007). Seperti untuk anggota tim pengembangan produk baru, mereka melalui kompetensi ini secara efisien dapat mengintegrasikan berbagai perspektif tentang informasi pasar yang dapat menyebabkan mereka untuk lebih efektif dalam mengkonfigurasi dan mengerahkan sumber daya, sehingga mendapatkan pengaruh sumber daya untuk melayani superior nilai pelanggan.

Folinas dan Rabi (2012) dalam penelitiannya tentang penginderaan permintaan menyatakan bahwa pelaksanaan penginderaan permintaan adalah kunci solusi yang menjadi tulang punggung pengendali permintaan, dan manfaat dalam melakukannya cukup signifikan bagi banyak perusahaan *CPG* (*consumer packaged goods*), karena akan memberi kepada mereka suatu keunggulan bersaing. Kemampuan penginderaan perusahaan adalah sebuah kemampuan khas yang penting untuk mengubah manfaat potensial (akses informasi dan lingkungan yang aman) dan merealisasikannya terhadap hasil pengembangan produk baru (Zhang & Wu, 2013). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H_3 : Semakin tinggi kualitas penginderaan pelanggan, semakin tinggi keunggulan produk ikonik.

2.4 Hubungan Keunggulan Produk Ikonik dengan Kinerja Pemasaran

Menurut Porter (1985), ada tiga strategi untuk mencapai mencapai keunggulan bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi/pembeda dan strategi fokus yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Diferensiasi merupakan desain merancang suatu hal yang tidak sama yang bisa membedakan dengan pesaing (Kotler, 2002). Bisnis yang menempatkan pelanggan sebagai raja dalam organisasi, berarti menunjukkkan bahwa perusahaan ingin memberikan nilai lebih kepada pelanggan dengan harapan memperoleh keunggulan bersaing jangka panjang sehingga dapat memberikan keuntungan yang superior (Day, 1994). Smith dan Wright (2004) menyatakan loyalitas konsumen akan menimbulkan keunggulan bersaing, sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan. Konsumen yang puas akan memberikan informasi dari mulut ke mulut kepada calon pembeli potensial, sehingga akan menambah jumlah pembeli dan meningkatkan penjualan secara keseluruhan.

Day dan Wensley (1988) dalam penelitiannya menyatakan diferensiasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Sundar *et al*. (1993) juga menyatakan bahwa diferensiasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Power (2010) menyatakan keunggulan bersaing terletak pada diferensiasi seperti bentuk

kekayaan intelektual tradisional (hak cipta dan merek dagang). Veith *et al*. (2011) menyatakan *co creation* merupakan dasar diferensiasi inti yang menghasilkan keunggulan bersaing. Sedangkan Foon (2009) menyatakan keunggulan bersaing berkelanjutan harus ditunjang oleh produk diferensiasi.

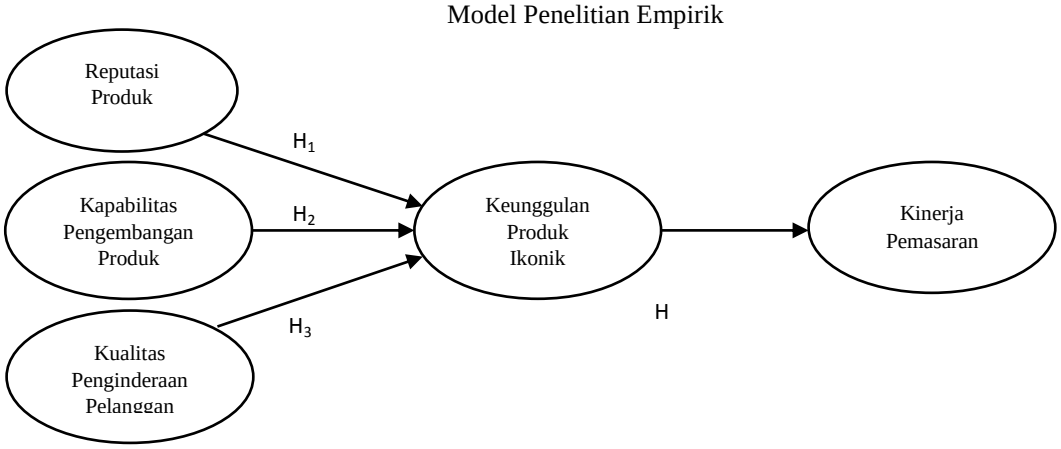
Ferdinand (2000) menyatakan pengembangan strategi pemasaran melalui berbagai pendekatan yang fokus pada pengembangan deferensiasi dilakukan bukan untuk manyamai *value* yang dihasilkan pesaing bagi pelanggannya, tetapi untuk menyajikan nilai lebih atau *superior value*. Song dan Parry (1997) menyatakan tingkat keberhasilan produk baru berpengaruh terhadap pengukuran diferensiasi produk. Nowlis dan Simonson (1996) menemukan pengaruh dari produk baru pada dampak perilaku memilih. Pelham (1997) lebih menitikberatkan terhadap faktor yang memengaruhi tingkat kesuksesan produk baru, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasarannya.

Bisnis yang menempatkan pelanggan sebagai raja dalam organisasi, berarti menunjukkkan bahwa perusahaan ingin memberikan nilai lebih kepada pelanggan dengan harapan memperoleh keunggulan bersaing jangka panjang sehingga dapat memberikan keuntungan yang superior (Day, 1994). Smith dan Wright (2004) menyatakan loyalitas konsumen akan menimbulkan keunggulan bersaing, sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan. Colgate (1998) menjelaskan bahwa sumber daya dan modal organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing. Kinerja pemasaran merupakan salah satu dari sumber daya organisasi. Kapabilitas organisasi dalam mengatur sumber daya yang dimiliki merupakan modal organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Sedangkan Day dan Wensley (1988) mengemukakan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa indikator kinerja pemasaran terdiri dari pertumbuhan penjualan, volume penjualan, dan keuntungan penjualan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H_4 : Semakin tinggi keunggulan produk ikonik, semakin tinggi kinerja pemasaran.

Berdasarkan telaah pustaka di atas, telaah penelitian lanjutan dilakukan dengan melahirkan model penelitian empirik sebagai berikut (Gambar 1).

Gambar 1
Model Penelitian Empirik



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

3. Metode Penelitian

3.1 Pengukuran Operasional

Definisi setiap variabel perlu dijelaskan dalam ukuran yang lebih operasional. Setiap variabel mempunyai pengertian yang sangat relevan dengan konteks variabel tersebut dalam model penelitian. Penjelasan dari berbagai ahli mengenai pengertian, anteseden dan konsekuensi suatu variabel ditransfomasikan dalam definisi inti untuk mempertajam penjelasan variabel. Suatu variabel sudah menggambarkan secara umum mengenai apa yang hendak dikaji namun pengukuran variabel tersebut perlu dikongkretkan melalui pengukuran operasional yang kemudian menjadi indikator reflektif dari suatu variabel (Tabel 2).

Tabel 2
Pengukuran Operasional Variabel

Variabel	Definisi Inti	Pengukuran Operasional
Reputasi produk	Kemampuan perusahaan dalam membuat produk yang unggul	• Kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk • Kemampuan membuat telur asin yang bermutu • Kemampuan membuat telur asin yang terpercaya
Kapabilitas pengembangan produk	Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk yang orisinil bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan	• Kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin • Kemampuan memodifikasi jenis telur asin • Kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin
Kualitas penginderaan pelanggan	Merupakan derajat/tingkat kesesuaian perusahaan dalam berinteraksi timbal balik terhadap pencarian informasi, anggapan dan tindakan pelanggan	• Pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar • Kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar • Pemanfaatan informasi dari pelanggan
Keunggulan produk ikonik	Merupakan superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan symbol-simbol yang terdapat pada produk tersebut	• Superioritas telur asin sebagai ikon daerah • Perbedaan rasa telur asin • Jenis telur asin yang sulit ditiru
Kinerja pemasaran	Merupakan konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pasar yang ada meliputi peningkatan volume penjualan, porsi pasar dan keuntungan	• Pertumbuhan penjualan • Volume penjualan • Keuntungan penjualan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Pengertian reputasi produk merujuk dari berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa reputasi adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan, contohnya adalah kapabilitas yang dipunyai perusahaan (Herbig & Milewicz, 1993). Reputasi produk merupakan kemampuan perusahaan dalam membuat produk yang unggul yang diukur dengan indikator kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk, kemampuan membuat telur asin yang bermutu dan kemampuan membuat telur asin yang terpercaya.

Kapabilitas pengembangan produk merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa pengembangan produk sebagai pengembangan produk yang orisinil bagi perusahaan dan pasar, perbaikan produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan (Kotler & Armstrong, 2012). Kapabilitas pengembangan produk merupakan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk yang orisinil bagi perusahaan dan pasar, perbaikan

produk lama, modifikasi produk dan merek baru melalui usaha pengembangan produk yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas pengembangan produk diukur dengan indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin.

Kualitas penginderaan pelanggan merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa kemampuan penginderaan perusahaan adalah sebuah kemampuan khas yang penting untuk mengubah manfaat potensial (akses informasi dan lingkungan yang aman) dan merealisasikannya terhadap hasil pengembangan produk baru (Zhang & Wu, 2013). Kualitas penginderaan pelanggan merupakan derajat/tingkat kesesuaian perusahaan dalam berinteraksi timbal balik terhadap pencarian informasi, anggapan dan tindakan pelanggan. Kualitas penginderaan pelanggan diukur dengan indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan.

Keunggulan produk ikonik merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa ada tiga strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi/pembeda dan strategi fokus (Porter, 1985). Keunggulan produk ikonik merupakan superioritas perusahaan dengan membuat produk yang menjadi ikon atau lambang yang menjadi daya pengingat konsumen dengan symbol-simbol yang terdapat pada produk tersebut. Keunggulan produk ikonik diukur dengan indikator superioritas telur asin sebagai ikon daerah, perbedaan rasa telur asin dan jenis telur asin yang sulit ditiru.

Kinerja pemasaran merujuk pada berbagai artikel yang mendasarinya yang menyatakan bahwa indikator kinerja pemasaran terdiri dari pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan (Ferdinand, 2000). Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pasar yang ada meliputi peningkatan volume penjualan, porsi pasar dan keuntungan.

3.2 Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan populasi 150 perusahaan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 115 responden. Jumlah ini memenuhi kriteria minimum sampel standar yang yang disarankan oleh (Hair *et al*., 2010) yang menyatakan bahwa jumlah sampel adalah lima kali jumlah indikator. Penelitian ini jumlah indikatornya 15, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5 x 15 = 75 sampel. Kemudian jumlah sampel direkomendasikan antara 100 sampai dengan 200 perusahaan. Dengan menggunakan sampel sebesar 115 responden, persyaratan besarnya sampel dapat terpenuhi.

Teknik pengambilan sampel didasarkan pada *sample random sampling* karena pengambilan sampel dilakukan pada anggota secara acak dari populasi terlepas dari strata dalam populasi. *Sampling* dilakukan sedemikian rupa sehingga akan memastikan bahwa pemilihan elemen-elemen yang akan diteliti berdasarkan objektivitas, bukan subjektivitas. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan langsung kepada 115 pemilik perusahaan UMKM pada industri telur

asin di Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui survei, yang dilakukan dengan bertanya kepada responden. Metode survei dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian seperti kuesioner dengan pertanyaan terbuka terdiri dari item yang mewakili variabel independen dan variabel dependen. Kuesioner dibagikan kepada responden secara langsung, sehingga responden dapat memberikan nilai dan jawaban singkat dari pertanyaan terbuka yang tersedia.

4. Hasil dan Pembahasan

Setiap variabel dijelaskan oleh beberapa indikator yang menjadi dasar penyusunan pertanyaan kuesioner. Setiap indikator diturunkan dari penjelasan secara teoritis dan kajian empiris penelitian terdahulu. Dengan *software SPSS 16.0* dan *AMOS 22.0* setiap indikator juga diuji sejauh mana kemampuannya menjelaskan variabel yang dimaksud dengan pengukuran konstruk yang terdiri dari uji parameter α *cronbach* dan uji *measurement model* yang dilihat dari nilai faktor *loading* setiap indikator pembentuk konstruk dengan *confirmatory factor analysis* (*CFA*). Pengukuran kuesioner ditentukan dengan skala interval dari angka 1 sampai dengan 10 agar tingkatan jawaban responden dapat diperoleh. Hasil uji konstruk secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Validitas Konstruk

Variabel dan Indikator	Faktor *Loading*	*Critical Ratio*	P	*ɑ cronbach*
Reputasi Produk				0,909
• Kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk	0,838	18,00	***	
• Kemampuan membuat telur asin yang bermutu	0,893	11,545	***	
• Kemampuan membuat telur asin yang terpercaya	0,891	11,528	***	
Kapabilitas Pengembangan Produk				0,946
• Kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin	0,924	18,00	***	
• Kemampuan memodifikasi jenis telur asin	0,920	16,692	***	
• Kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin	0,925	16,908	***	
Kualitas penginderaan pelanggan				0,914
• Pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar	0,850	18,00	***	
• Kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar	0,913	12,383	***	
• Pemanfaatan informasi dari pelanggan	0,886	12,011	***	
Keunggulan produk ikonik				0,921
• Superioritas telur asin sebagai ikon daerah	0,910	18,00	***	
• Perbedaan rasa telur asin	0,872	13,204	***	
• Jenis telur asin yang sulit ditiru	0,894	13.741	***	
Kinerja Pemasaran				0,925
• Pertumbuhan penjualan	0,868	18,00	***	
• Volume penjualan	0,913	13,386	***	
• Keuntungan penjualan	0,911	13,348	***	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Reputasi produk diukur dengan beberapa indikator yaitu kemampuan membuat telur asin sebagai pelopor produk, kemampuan membuat telur asin yang bermutu dan kemampuan membuat telur asin yang terpercaya. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,909 dengan faktor *loading* indikator kemampuan

membuat telur asin sebagai pelopor produk, kemampuan membuat telur asin yang bermutu dan kemampuan membuat telur asin yang terpercaya masing – masing sebesar 0,838; 0,893 dan 0,891. Setiap indikator reputasi produk mempunyai kekuatan menjelaskan konstruknya secara ideal karena parameter *convergent validity* mempunyai nilai melebihi yang dipersyaratakan yaitu α *cronbach* di atas 0,7 dan faktor *loading* di atas 0,7 (Ghozali, 2011).

Kapabilitas pengembangan produk diukur dengan indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,946 dengan faktor *loading* indikator kemampuan membuat berbagai macam rasa telur asin, kemampuan memodifikasi jenis telur asin dan kemampuan membuat rasa yang tidak terlalu asin pada telur asin masing – masing sebesar 0,924; 0,920 dan 0,925. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan kontruknya.

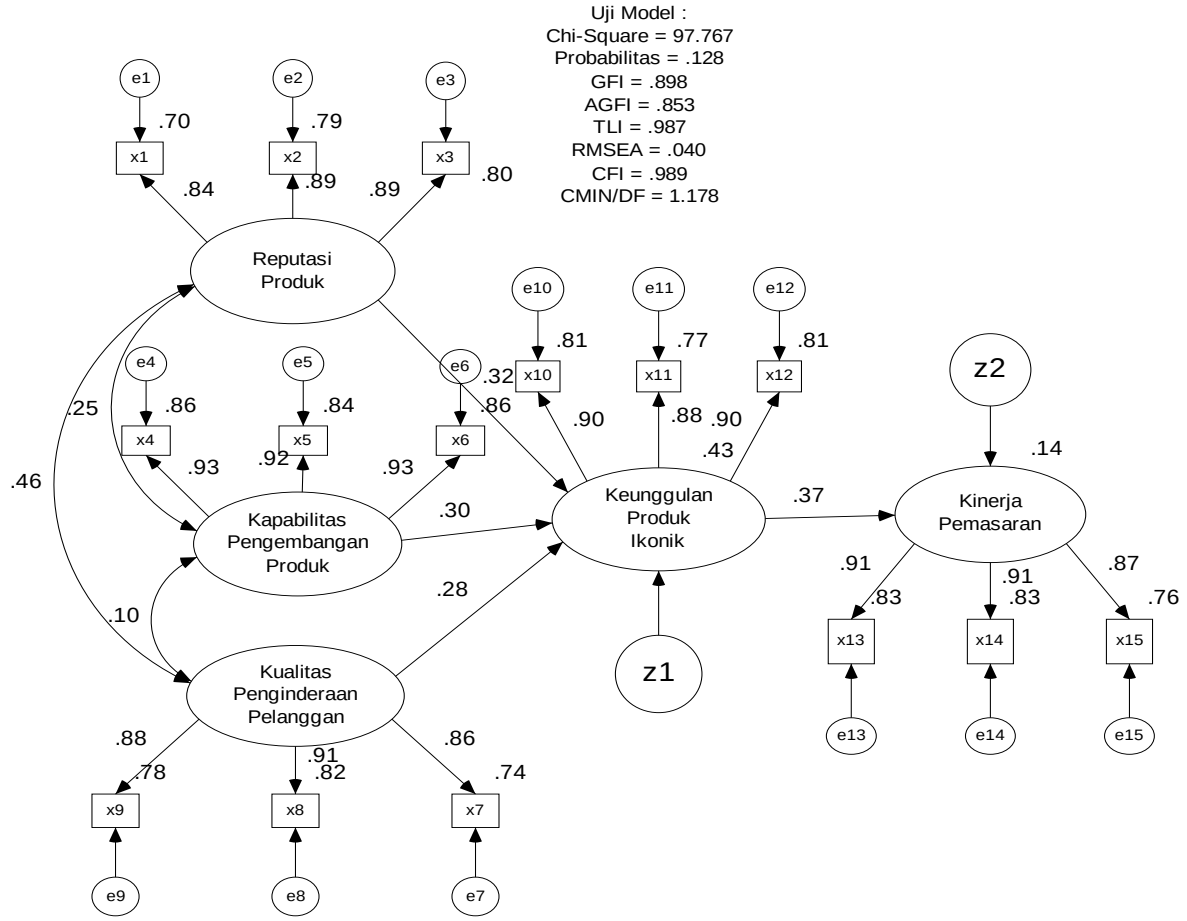
Kualitas penginderaan pelanggan diukur dengan indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,914 dengan faktor *loading* indikator pemantauan terhadap naik turunnya permintaan pasar, kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan selera pasar dan pemanfaatan informasi dari pelanggan masing-masing sebesar 0,850; 0,913 dan 0,886. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan kontruknya.

Keunggulan produk ikonik diukur dengan indikator superioritas telur asin sebagai ikon daerah, perbedaan rasa telur asin dan jenis telur asin yang sulit ditiru. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,921 dengan faktor *loading* indikator superioritas telur asin sebagai ikon daerah, perbedaan rasa telur asin dan jenis telur asin yang sulit ditiru masing-masing sebesar 0,910; 0,872 dan 0,894. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan kontruknya.

Kinerja pemasaran diukur dengan indikator pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan. Nilai α *cronbach* konstruk sebesar 0,925 dengan faktor *loading* indikator pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan keuntungan penjualan masing-masing sebesar 0,868; 0,913, dan 0,911. Berdasarkan dari nilai α *cronbach* dan faktor *loading* maka dapat disimpulkan indikator-indikator tersebut mempunyai kekuatan penuh untuk menjelaskan kontruknya. Dari Tabel 4 juga dapat dilihat bahwa *critical ratio* dari semua indikator memperlihatkan nilai di atas 2,0. Hal ini menunjukkan validitas konstruk yang baik.

Dari hipotesis yang diajukan, maka hipotesis diuji dengan menggunakan alat analisis *AMOS 22.0*.

Gambar 2
Uji *Full Model*



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2017).

Tabel 4
Hasil Uji Full Model

Hubungan Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil Hipotesis
KPI<---RP	0,499	0,152	3,279	0,001	H_1 Diterima
KPI<---KaPP	0,306	0,085	3,610	***	H_2 Diterima
KPI<---KuPP	0,308	0,105	2,948	0,003	H_3 Diterima
KP<---KPI	0,327	0,087	3,773	***	H_4 Diterima

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2017.

Dari hasil pengolahan data *full model* menggunakan alat analisis *AMOS 22.0* diperoleh hasil *goodness of fit* sebagai berikut : nilai chi-kuadrat dengan *Chi-Square* = 97,767, probabilitas = 0,128 menunjukkan bahwa model sesuai dengan data empiris. Hal ini juga didukung oleh kriteria fit lain seperti *GFI* = 0,898; *AGFI* = 0,040; *TLI* = 0,987; *CFI* = 0,989; *RMSE*A = 0,040 yang semuanya memenuhi kriteria fit seperti yang dianjurkan (Ghozali, 2011).

Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3.279 > 1,96 dengan probabilitas = 0,001, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_1 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,499. Pengujian hipotesis menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3,610 > 1,96 dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_2 diterima dalam penelitian ini. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,306. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 2,948 > 1,96 dengan probabilitas = 0,003, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_3 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,308. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3,773 > 1,96 dengan probabilitas = 0,000 probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Jadi H_4 dalam penelitian ini dapat diterima. Estimasi parameter dari hubungan antara dua variabel diperoleh untuk 0,237 (Tabel 4).

5. Kesimpulan

Dari analisis data di atas, pengujian H_1 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3.279 > 1,96 dengan probabilitas = 0,001, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_1 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil hipotesis ini sesuai dengan temuan penelitian Cabral (2012) yang menyatakan bahwa reputasi perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dan penelitian Wang (2014) yang menyatakan bahwa reputasi perusahaan secara positif memengaruhi modal relasional dan keunggulan bersaing. Pengujian H_2 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3,610 > 1,96 dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_2 diterima dalam penelitian ini, hal ini sesuai dengan hasil temuan Tomita (2009) yang menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan hasil penelitian Tian *et al*. (2010) yang memberikan dukungan adanya hubungan antara kemampuan perusahaan dalam penyebaran penggunaan teknologi informasi dengan keunggulan bersaing. Pengujian H_3 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 2,948 > 1,96 dengan probabilitas = 0,003, probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Dengan demikian H_3 dalam penelitian ini dapat diterima. Hipotesis ini sesuai dengan hasil penelitian Folinas dan Rabi (2012) yang menyatakan bahwa pelaksanaan penginderaan permintaan adalah kunci solusi yang menjadi tulang punggung pengendali permintaan, dan manfaat dalam melakukannya cukup signifikan bagi banyak perusahaan *CPG* (*consumer packaged goods*), karena akan memberi kepada mereka suatu keunggulan bersaing. Pengujian H_4 menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *CR* = 3,773 > 1,96 dengan probabilitas = 0,000; probabilitas pengujian memenuhi syarat di bawah 0,05. Jadi H_4 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil hipotesis ini sesuai dengan penelitian Colgate (1998) yang menjelaskan bahwa sumber daya dan modal organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing. Kinerja pemasaran merupakan salah satu dari sumber daya organisasi. Kapabilitas organisasi dalam mengatur sumber daya yang dimiliki merupakan modal

organisasi. Semakin tinggi keunggulan bersaing, maka maka akan semakin tinggi pula kinerja pemasaran.

5.1 Implikasi Teoritis dan Manajerial

Implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil - hasil dan agenda penelitian terdahulu. Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dari hasil analisis *full model* didapatkan implikasi teoritis yaitu pada saat perusahaan mempunyai tujuan meningkatkan kinerja pemasaran, maka perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana caranya meningkatkan keunggulan produk ikonik. Berdasarkan hasil penelitian, keunggulan produk ikonik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran, keunggulan produk ikonik dipengaruhi positif oleh kapabilitas pengembangan produk. Hasil pengujian *full model* menunjukkan bahwa keunggulan produk ikonik mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran (0,37). Keunggulan produk ikonik dipengaruhi oleh reputasi produk (0,32), kapabilitas pengembangan produk (0,30) dan kualitas penginderaan pelanggan (0,28). Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan telur asin harus lebih mengembangkan produk yang unggul sebagai ikon daerah, sehingga produk tersebut akan dicari dan dibeli oleh konsumen karena keunggulan produknya sebagai ikon daerah. Dengan demikian telur asin Brebes menjadi *top of mind*, tertanam lebih mendalam di benak konsumen sehingga menjadi *generic brand* produk telur asin.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari adanya keterbatasan pada penelitian ini. Keterbatasan ini menyangkut beberapa hal seperti model dan jumlah responden penelitian. Keterbatasan secara konseptual pada penelitian ini terletak pada pengujian model yang masih sederhana. Adanya keterbatasan dalam penelitian ini, diharapkan pada penelitian berikutnya agar dapat dikembangkan lagi penggunaan model dan jumlah responden penelitian secara lebih baik agar penelitian yang dihasilkan lebih berdaya guna.

5.3 Penelitian Mendatang

Keterbatasan model dalam penelitian ini adalah tidak dilengkapi dengan variabel yang dapat mengkreasi produk. Dengan adanya keterbatasan model penelitian, Penulis menyarankan pada penelitian mendatang untuk menambahkan variabel yang dapat mengkreasi produk seperti variabel inovasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review, 31*(2), 91. https://doi.org/10.2307/41166561

Acikdilli, G. (2013). The effect of marketing capabilities and export market orientation on export performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 5*(6), 30-59.

Agboh, I. C. (2014). Competitive intelligence framework for product development: An antidote to manufacturers' penetration of nigerian consumer market. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, *9*(2):28-36.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Aydin, S., Cetin, A. T., & Ozer, G. (2007). The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, *11*(1), 53-68.

Azizi, S., Movahed S. A., & Khah, M. H. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, *9*(4), 309-317. https://doi.org/10.1057/jmm.2009.33

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, *27*(4), 411-427. https://doi.org/10.1177/0092070399274002

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Academy of Marketing Science*, *33*(4), 461-475. https://doi.org/10.1177/0092070305276119

Banerjee, S., & Soberman, D. A. (2013). Product development capability and marketing strategy for new durable products. *Intern. J. of Research in Marketing*, *30*(3), 276-291. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.01.003

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baser, H., & Morgan, P. (2008). Capacity, change and performance: Study report. in *European Centre for Development Policy Management*, 1-157.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual mode and reseach propositions. *Journal of Marketing*, *57*(4), 83-99. https://doi.org/10.2307/1252221

Brady, M. K., & Cronin, J. J. J. (2001). Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, *3*(3), 241-251. https://doi.org/10.1177/109467050133005

Broniarczyk, S. M., & Gershoff, A. D. (2003). The reciprocal effects of brand equity and trivial attributes. *Journal of Marketing Research*, *40*(2), 161–175. https://doi.org/10.1509/jmkr.40.2.161.19222

Cabral, L. (2012). living up to expectations: corporate reputation and sustainable competitive advantage. *Working Papers.* New York: New York University, Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, *20*(4), 781–796. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426

Claudiu-Catalin, M., Dorian-Laurenţiu, F., & Andreea, P. (2014). The Effects of Faulty or Potentially Harmful Products on Brand Reputation and Social Responsibility of Business. *JEL*, *16*(35), 58-72.

Cohen, W. M., & D. A. Levinthal. (1990). Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Colgate, M. (1998). Creating sustainable competitive advantage through marketing information system technology: a triangulation methodology within the banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*, *16*(2), 80-89. https://doi.org/10.1108/02652329810206734

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*(4), 37-52. https://doi.org/10.2307/1251915

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive. *Journal of Marketing*, *52*(2), 1-20. https://doi.org/10.2307/1251261

Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical ? *Marketing Science*, *18*(4), 547-568. https://doi.org/10.1287/mksc.18.4.547

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10/11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Ferdinand, A. T. (2000). Manajemen pemasaran: Sebuah pendekatan stratejik. *Reseach Paper Series*, (01), 1-55.

Ferdinand, A. T. (2003). Sustainable competitive advantage : Sebuah eksplorasi model konseptual. *Reseach Paper Series*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Fitriani, L. K. (2014). Produk ikonik akulturatif. *Disertasi*. Program Doktor Ilmu ekonomi Bidang Kajian Manajemen Pemasaran Universitas Diponegoro. Semarang: Penerbit Pustaka Magister.

Foley, A., & Fahy, J. (2004). Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing

capability. *Journal Of Strategic Marketing*, *12*, 219-230. https://doi.org/10.1080/0965254042000308048

Folinas, D., & Rabi, S. (2012). Estimating benefits of demand sensing for consumer goods organisations. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, *19*(4), 245-261. https://doi.org/10.1057/dbm.2012.22

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, *33*(2), 233-258. https://doi.org/10.2307/256324

Foon, L. S. (2009). Capabilities differentials as sources of sustainable competitive advantage. *International Journal of Business and Society*, *10*(2), 20-38.

Foss, N. J. (1999). Networks, capabilities and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management 15*(1), 1-15. https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00030-X

Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Structural, Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 21.0*: Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Grunwald, G., & Hempelmann, B. (2010). Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review*, *13*(4), 264-283. https://doi.org/10.1057/crr.2010.23

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, *15*, 63-84. https://doi.org/10.1002/smj.4250150906

Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *The Journal of Consumer Marketing*, *10*(3), 18-24. https://doi.org/10.1108/EUM0000000002601

Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding,* United States: Harvard University Press, Harvard MA.

Hsu, C. W., Chen, H., & Jen, L. (2008). Resource linkages and capability development. *Industrial Marketing Management*, *37*(6), 677-685. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.12.001

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, *62*(3), 42-54. https://doi.org/10.2307/1251742

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation : Antecedents and concequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53-70. https://doi.org/10.2307/1251854

Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, *29*(4), 595-600. https://doi.org/10.1086/346254

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.). London: Pearson.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Pearson.

Kusmantini, T., Utami, Y., & Wahyuningsih , T. (2011). Analisis faktor-faktor kontekstual proses pengembangan produk dan dampaknya pada kualitas produk baru. *Karisma*, *5*(2):116-128.

Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, *62*(4), 13-29. https://doi.org/10.2307/1252284

Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, *41*(7), 1125–1132. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.002

Lin, C., & Hsu, M. L. (2007). A GDSS for ranking a firm's core capability strategies. *The Journal of Computer Information Systems*, *47*(4), 111-130.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, *32*(5), 646-672. https://doi.org/10.1177/0149206306290712

Massey, J. E. (2003). A Theory of Organizational image management: Antecedents, processes & outcomes. *Paper presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference, April, 2003.* Orlando: International Academy of Business Disciplines Annual Conference

Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, *23*(3), 299-311. https://doi.org/10.1023/A:1006214509281

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35. https://doi.org/10.2307/1251757

Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial*

Marketing Management, *36*(6), 31-44. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.008

Nowlis, S. M., & Simonson , I. (1996). The effect of new product features on brand choice. *Journal of Marketing Research*, *33*(1):36-46. https://doi.org/10.2307/3152011

Olivares, M. A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance : A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(3), 284-309. https://doi.org/10.1108/09564230310478837

Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *5*(3):55-76. https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501771

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179-191. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Power, D. (2010). The difference principle? Shaping competitive advantage in the cultural product industries. *Geografiska Annaler : Series B, Human Geography*, *92*(2), 145-158. https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2010.00339.x

Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37(2), 97–116. https://doi.org/10.1007/s11747-008-0120-2

Raphael, A., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 33-46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Robert, M., G. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114-135. https://doi.org/10.2307/41166664

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, *23*(12), 1077-1093. https://doi.org/10.1002/smj.274

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, *40*(3), 534-559. https://doi.org/10.2307/257052

Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, *64*(2), 1-14. https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.1.17999

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, *59*(3), 63-74. https://doi.org/10.2307/1252120

Smith, R. E., & Wright, W. F. (2004). Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of Management Accounting Research*, *16*(1), 183-205. https://doi.org/10.2308/jmar.2004.16.1.183

Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, *61*(2), 1-18. https://doi.org/10.2307/1251827

Srivastava, R. K., Shervani T. A., & Fahey , L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, *62*(1), 2-18. https://doi.org/10.2307/1251799

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, *63*(4), 168-179. https://doi.org/10.2307/1252110

Suh, T., and L. S. Amine. (2007). defining and managing reputational capital in global markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *15*(3), 205-217. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150302

Suherna. (2014). Membangun kapabilitas penetrasi pasar berkarakter familiaritas untuk meningkatkan kinerja pemasaran. *Disertasi*. Semarang: Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro.

Sun, P. C. (2010). Differentiating high involved product by trivial attributes for product line extension strategy. *European Journal of Marketing*, *44*(11/12), 1557-1575. https://doi.org/10.1108/03090561011079792

Sundar, G. B., Varadarajan, R. P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A Conceptual Model and Reseach Propositions. *Journal of Marketing 57*(4), 83-99. https://doi.org/10.2307/1252221

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tian, J., K. Wang, Y. Chen, and B. Johansson. (2010). From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China. *Information System Frontiers*, *12*(3), 239-255. https://doi.org/10.1007/s10796-009-9182-z

Tomita, J. (2009). New Product Development and Evaluating Capabilities: The Case of the Material Industry. *Annals of Business Administrative Science, 8*, 43-54. https://doi.org/10.7880/abas.8.43

Tooksoon, P., and O. Mohamad. (2010). Marketing capability and export performance: the moderating effect of export dependence. *The South East Asian Journal Of Management*, 4(1), 39-52.

Ulrich, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *The Executive*, *5*(1), 77-92. https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274728

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2004). *Product Design and Development* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill

Veith, A., Assaf, A., & Josiassen, A. (2011). Facilitating value co-creation: gaining a competitive advantage through differentiation. *Proceeding The 1st International Conference on Management, Leadership and Governance (ICMLG 2013)*. Bangkok, Thailand: The 1st International Conference on Management, Leadership and Governance.

Vesalainen, J., & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, *43*(6), 938–950. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.008

Wang, C. H. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting & Social Change*, *82*, 167-176. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.06.009

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *7*(4):303-313. https://doi.org/10.1108/14601060410565056

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, *16*(4),409-421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, *9*(5), 443-454. https://doi.org/10.1002/smj.4250090505

Wernefelt, B. (1984). A resourced based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991-995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zahay, D. L., & Handfield, R. B. (2004). The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies. *Industrial Marketing Management, 33*, 627- 641. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.004

Zahra, S. A., & Das, S. S. (1993). Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study. *Production and Operation Management, 2*(1), 15-37. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1993.tb00036.x

Zhang, J., & Wu, W. (2013). Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. *Journal of World Business*, *48*(4), 539–548. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.009

CUSTOMER SHOWROOMING BEHAVIOR AND THE EFFECT ON SALESPERSON PERFORMANCE

Isabelle Sarah Astari[1)], Juanna Judith Huliselan[2)], Martinus Tjhia Tjen Jong[3)]

Pelita Harapan UniversityJakarta, Indonesia

e-mail: juanna.judith@uph.edu

ABSTRACT

Indonesia has become the biggest market for e-commerce, as it has 250 million inhabitants. Growth of internet and online shopping has made retailers expand their business via smartphone. Shopping channel via internet has given customer another channel to get the information and buy products without visiting brick-and-mortar store. This channel multiplicity potentially leads customer to do showrooming. In this research, showrooming in Indonesia will be explored with sunglasses as research object and optic salesperson as research subject. There are 178 samples collected in total for the research which 154 of them can be used. Primary data is taken from optic salesperson at prominent optics store in Jakarta. Partial Least Square (PLS) is used as data analysis method. The research results show that perceived showrooming behavior has positive and significant effect on self-efficacy dan salesperson performance. Moreover, salesperson self-efficacy also has positive and significant effect on salesperson performance. Meanwhile, coping and cross-selling strategies have moderate positive but not significant effect. These results reflect that salesperson do not response negatively to customer's showrooming behavior such as price comparison, window shopping, product information, product availability, shopping via smartphone in front of salesperson. Salesperson feel optimistic and confident when customer comes because they have been trained for customer orientation, availability of supervisory support, and belief that customer will do transaction in brick-and-mortar stores if they give good explanation about the product.

Keyword: showrooming behavior, self-regulation, coping approach, coping avoidance.

ABSTRAK

Indonesia telah menjadi pasar E-Commerce terbesar yang memiliki 250 Juta pengguna pertumbuhan Internet dan online shopping telah menjadikan Retailer berkembang bisnisnya melakui smart phone. Berbelanja melalui saluran Internet telah memberikan pelanggan untuk mendapatkan informasi dan membeli produk-produk tanpa mengunjungi toko secara fisik. Dengan cara ini pelanggan berpotensi untuk melakukan Showrooming. Pada penelitian ini akan diteliti mengenai showrooming di Indonesia Produk yang akan diteliti adalah kaca mata sebagai objek dan tenaga penjual di optik sebagai subjek penelitian. Dari 178 sample yang dikumpulkan untuk penelitian ini hanya 154 yang dapat digunakan, data Primar diambil dari tenaga penjual di toko kaca mata di Jakarta. Hasil penelitian menunjukan bahwa Perceived Showrooming Behavior memiliki pengruh positif dan signifikan, terhadap self efficacy dan Kinerja tenaga penjual. Dan juga Self Efficacy memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja tenaga penjual Toko Kacamata, sementara itu Coping dan Cross Selling Strategies memiliki pengaruh yang moderat positif namun tidak berpengaruh signifikan. Hasilnya menunjukan bahwa tenaga penjual tidak menanggapi secara negatif terhadap showrooming yang dilakukan oleh Pelanggan antara lain seperti perbndingan harga, window shooping, informasi produk, ketersediaan barang, berbelanja online didepan tenaga penjual, Tenaga penjual tetap optimis dan percaya diri ketika kedatangan pelanggan karena mereka telah di latih umtuk berorientasi terhadap pelanggan ketersediaanya dukungan dari Supervisi dan percaya bahwa pelanggan akan bertransaksi pada toko fisik apabila mereka menjelaskan dengan baik terhadap produk yang di jual.

Kata kunci: perilaku showrooming, regulasi diri, pendekatan mengatasi, menghindari mengatasi.

1. Introduction

The growth of Indonesia as a country with a population of over 250 million people, has made Indonesia a major market for e-commerce. This condition is supported by a growing middle class that in 2013 Indonesia has been 74 million people and is expected to rise to 141 million within a period of five to ten years to come. Also according to the publication of the Association of Indonesian Internet Service User in 2015, internet users in Indonesia by the end of 2014 increased 34.9% from the total population of Indonesia, or about 88 million people. The growth of e-commerce Indonesia when compared to three other ASEAN countries, namely the Philippines, Thailand, and Malaysia is much higher. Thus, Indonesian excellence in e-commerce market is supported by a growing number of people and the middle class.

Opportunity for online shopping penetration is also bigger with residents outside Jakarta. The area outside Jakarta is rarely contained shopping center, so it can be used by online retailers to reach new market segments with delivery free of charge (Mitra, 2014; Li, 2015). As rapid development of the internet and online shopping, retailers can take advantage of smartphone as a new sales channel in order to provide better services to costumers.

Although the development of the internet and online shopping in Indonesia has grown rapidly, according to a survey conducted by Bank DBS Group Division of Research in 2015 it is shown that online retail sales in Indonesia only contributed 0.7% of total retail sales. This is caused by Indonesians who still have poor image to online shopping. Purchase through online shopping means they can not try or know the quality of the product directly. Moreover, there is payment issues that are less safe.

Internet sales channel has given customers' paths to obtain the information they need and make transactions without visit the store. It commonly referred to as a multiplicity channel or a doubling of sales channels. Channel multiplicity is defined as multiplying sales channels to provide information, send, and / or provide after-sales service to customers (Van Bruggen et al., 2010). Sales channels in retail is defined as brick-mortar store, kiosk, customer service center (call center), product catalogs, websites, sales strategies, and so forth (Lariviere et al., 2010; Bilgicer et al., 2015). Multi channel retailing gives customers easy access to obtain information and conducts transactions in accordance with comfort, needs, decision making, and the ability to use technology. Increasing number of retail sales channels potentially lead customer showrooming behavior.

Showrooming is a form of research shopping, whereby customers will be collecting information from brick-and-mortar stores but make purchases through other sales channels, mostly online channel (Neslin et al., 2014). Research shopping is a phenomenon where customers have high tendency to seek information about a product in a sales funnel and make purchases through other sales channels (Verhoef, Neslin, and Vroomen, 2007).

According to a survey conducted by GfK in 23 countries, 40% of visitors brick-and-mortar stores to compare prices and ask for recommendations on a friend or relative when buying the product. While 36% of visitors a brick-and-mortar outlet to store the data only to photograph the product to be purchased (GfK, 2015). Based on these data it is known that the population of Indonesia who do showrooming by 24%. Thus retailers should conduct real-time

approach to competitors (especially the online shopping site) and immediately take action to anticipate. It also becomes important when the growth of e-commerce in Indonesia is in the first rank of Asia Pacific (Mitra, 2014).

2. Literature Review

Showrooming behavior occurs for some reasons, such as inadequate salesperson knowledge about the products, unsatisfactory service, and less competitive price (Cooper, 2012; Zimmerman, 2012; Galgey, 2013). If the salespersons can provide good service and information to customers, it will reduce showrooming behavior occurence (Clancy, 2012; Cooper, 2012; Inside Retail Asia, 2013).

In addition showrooming can also weaken the role of salespersons and the perception of the salespersons to be able to meet its sales target (Spaid & Flint, 2014). Thus, customer's showrooming behavior weakens self-efficacy of the salespersons. Self-efficacy reflects the extent individuals believe they are capable of achieving effective performance (Maddux et al., 1986; Rapp et al., 2015).

The role of salespersons against showrooming also influenced self-regulation. Self-regulation is the ability to organize itself in achieving the objectives with the conditions and time are constantly changing (Porath & Bateman, 2006). Forms of self-regulation for the salespersons there are two coping and cross-selling (Rapp et al., 2015).

According to the E-commerce Association of Indonesia (IDEA) in 2014 there were 78% of buyers in Indonesia who purchase fashion category via e-commerce. One of the products in fashion category is sunglasses. Sunglass is also included in the eight most frequently bought products online (Cai & Xu, 2011). Therefore, the risk of sunglasses to be purchased through online channel is very high (Bhatnagar et al., 2000; Coker et al., 2011).

Moreover, sunglasses is also one category of fashion that requires interaction (high-involvement) with customers (Verhagen et al., 2014). The reason is because when people buy sunglasses she had noticed comfort based on the length of the nose bridge (the part that connects the right and left lens) and the type of lens and frame materials (Moon et al., 2008). Additionally, sunglasses belong to sensory product category (Herhausen et al., 2015). Sensory product is a product that gives users information about the perception, ability, and experience when the two interact. The interaction between the customer and the product creates a wide range of feelings towards customers such as anger, fear, or love (Schifferstein & Desmet, 2008).

Coping approach is a strategy done by changing people's circumstances and environment by ignoring negative feelings or stress (Krohne, 2001; Rapp et al., 2015). Things included in the coping approach strategy is to minimize the feeling of stress, not expressing feelings that are depressed, and positive thinking. Coping avoidance is a strategy to solve problems that are done by not doing things that can cause the desired state. What is included in the coping avoidance strategy is excessive and dreamily anxiety (Krohne, 2001). The use of coping approach and coping avoidance strategies is not only a self-defense mechanism when under stress, but also as a strategy to solve problems and control emotions (Folkman et al., 1986; Folkman & Lazarus, 1988).

Cross-selling is a combine sales strategy consumer purchases with complementary items that are still appropriate (Kamakura, 2007; Schmitz, 2013). Many companies use cross-selling

strategies as a way to deliver value to consumers. Using the MOA (Motivation-Opportunity-Ability) framework, store employees can only cross-sell if this has become the culture of the store's employee team (Schmitz, 2013).

A cross-selling strategy can be done based on the function and complexity of the product or service offered (Liu & Cai, 2008). Cross-selling in the event that a product or service is offered in the form of bundling, additional products or services provided to replace other products or services that are not available, the consumer previously has an interest in purchasing the product or service, the product or service being offered originates from a third party or from the same company (but divisions may be different or same), and the offered products or services may be sold at once (Sun, 2011; Jasmand et al., 2012).Cross-selling strategy has three functions: increasing consumer loyalty, increasing sales efficiently, and increasing retailer profits (Sun, 2011).

Self-efficacy is the ability where one believes that he is capable of doing things to the maximum (Maddux et al., 1986; Rapp et al., 2015). A person can have high self-efficacy when a job is possible to do and can deliver good results (Williams, 2010). The ability of self-efficacy in a person greatly affects career and academic success, as it relates to perseverance (Multon et al., 1991). Self-efficacy can affect job satisfaction because it has an association relationship with one's success in doing a job. Individuals with high self-efficacy can solve problems effectively and not give up easily when faced with failure. Therefore, this individual will have a greater chance to succeed and ultimately lead to job satisfaction for the success he has achieved (Judge & Bono, 2001).

2.1 Hypothesis Development

2.1.1 Multichannel Retailing and Showrooming

In 2003 the number of customers who shop through multichannel has reached 65%, whereas in 2012 the number has reached 80% (Bilgicer et al., 2015). This can happen because retailers have realized that multichannel retailing is an important part of corporate strategy (Rapp et al., 2015; Verhoef et al., 2007; Pauwels & Neslin, 2015; Neslin et al., 2006; Cao & Li, 2015; Lariviere et al., 2010; Vinhas et al., 2010). Initially multichannel retailing is used service industry and served as a means to distribute goods. Growth and development of technology has made multichannel retailing as a manner for customers to search product information (Van Bruggen et al., 2010; Lariviere et al., 2010; Neslin et al., 2006; Neslin et al., 2014; Vinhas et al., 2010).

The phenomenon of research shopping can be seen from nearly half of customers who use the Internet to search for product information on the Internet, and then make purchases in brick-and-mortar stores. Research shopping is caused by three drivers: the attribute-based decision making, lack of channel lock-in, and cross-channel synergy. Attribute-based decision making is the customer perception of the existence of channels that are only used to search for information and other sales channels are only used to make purchases of products. Lack of channel lock-in is the setting where a person or company must deal only with one particular channel. Cross-channel synergy is a positive synergistic effect on the process of finding and purchasing information in two different sales channels (Verhoef et al., 2007).

2.1.2 Showrooming and Salesperson Performance

Showrooming is a phenomenon in which customers visit a brick-and-mortar store to find information, then make an online purchase. This shows that customers visiting brick-and-mortar stores and then exit without making a transaction. The role of salesperson contributes to reducing the likelihood that customers will walk out of stores without any transaction (Cooper, 2012). In addition, customers also get into brick-and-mortar stores to evaluate the product (Thau, 2013; Inside Retail Asia, 2013), since customers would probably make purchases online (Krywulak, 2012; Zimmerman, 2012; Millward, 2015). This situation can lead to reduced sales in brick-and-mortar stores and salesperson's targets are not achieved. Both of these conditions salesperson will experience greater job insecurity (Sharma & Gassenheimer, 2009) and this condition characterizes as a declining self-efficacy (Rapp et al., 2015). Based on the explanation of these concepts, it can be led to the following predictions:

H_1 : Showrooming behavior is negatively related to salesperson self-efficacy.

H_2 : Showrooming behavior is negatively related to salesperson performance.

2.1.3 Self-Efficacy and Salesperson Perfomance

Several studies have shown that self-efficacy has a positive influence on salesperson's performance (Judge & Bono, 2001; Multon et al., 1991; Stajkovic & Luthans, 1998). The higher salesperson's self-efficacy, the higher possibility that salesperson will perform well (Cervone & Peake, 1986). This is caused by self-efficacy that can shape one's motivation to achieve the goal. Employees who have more confidence in their ability will show greater effort and resilient to face obstacles. In addition, employees who have high self-efficacy also sets high standards in achieving goals and does not give up when the goal is not achieved (Cervone et al., 1991). The hypothesis for this phenomenon is as follows:

H_3 : Self-efficacy is positively related to salesperson performance.

2.1.4 Self-Regulation and Coping with Showrooming

In this research, the effect of salesperson's self-regulation will also influence showrooming. Self-regulation is the ability to maintain the behavior, words, and mind to meet the social demands (Porath & Bateman, 2006; Bauimester & Vohs, 2007).

Each person has a limited self-regulation, and therefore unpleasant conditions would make one's self-regulation decreases (Rapp et al., 2015). In this study, salesperson's self-regulation will decrease if he is constantly faced with customers who do showrooming. Salespersons can reduce the declining self-regulation with two strategies, approach-avoidance coping strategy and cross-selling strategy.

Coping is a form of response or reaction is given by a person when he is feeling pressured or threatened (Folkman, 2009). Under pressure or threatened conditions, usually a person will experience a variety of emotions (Folkman & Lazarus, 1988). For example, when a student is preparing an exam, she will find herself facing two kinds of emotions: fear and challenged. This condition is referred to approach-avoidance coping.

Approach coping is a strategy that is done by changing the state of the people and the environment by ignoring

negative feelings or stress faced. Avoidance coping strategy is a strategy to cope with problems that do not do things that could lead to the desired state (Krohne, 2001). Approach coping strategy that can be done by salesperson is to greet (Rapp et al., 2015) and persuade customers to make purchases in brick-and-mortar stores (Tode, 2012). While avoidance coping strategy can be shown by salesperson who neglect and stay away from customers who do showrooming (Rapp et al. 2015). Based on the explanation of this concept, it can be led to predictions as follows:

H_{4a} : Coping strategies moderate the negative relationship between showrooming and salesperson self-efficacy; such that the relationshipis less negative when an approach coping style vs. an avoidance coping style is used.

H_{4b} : Coping strategies moderate the negative relationship between showrooming and salesperson performance; such that the relationshipis less negative when an approach coping style vs. an avoidance coping style is used.

Another strategy that can be used to reduce the possibility of a decrease in self-regulation in the salespersons is to do cross-selling. Cross-selling is a sales strategy that combines the purchase of customer goods that are still appropriate complementary (Kamakura, 2007; Schmitz, 2013). Cross-selling will reduce the possibilities for customers to compare price. This is caused by the ability of salesperson to combine several types of products at lower prices, so that customers will purchase in brick-and-mortar stores (Tuttle, 2012).

Cross-selling can be considered as approach customers who do showrooming, so that cross-selling is a form of self-regulation salespersons. If the salespersons believe bring cross-selling can increase sales, then the cross-selling can also reduce a decrease in self-efficacy salespersons (Rapp et al., 2015). Based on the explanation of this concept, it can be arranged hypothesis is as follows:

H_{5a} : Cross-selling moderates the negative relationship between perceived showrooming and salesperson self-efficacy, such that the relationship is less negative as cross-selling strategies increase.

H_{5b} : Cross-selling moderates the negative relationship between perceived showrooming and salesperson performance, such that the relationship is less negative as cross-selling strategies increase.

3. Research Methods

This research is categorized as cause-and-effect study due to independent variable that affects the dependent variable (Sekaran & Bougie, 2013). This research is directed at identifying the influence of independent variables, showrooming behavior moderated by coping strategies and cross-selling as well as mediated by self-efficacy variable on the dependent variable is the performance of the salespersons.

The research was conducted in 51 well-known optical outlets in Jakarta. The population in this study is salespersons who work in the optical outlets in Indonesia. In this study, subjects are employees of optic stores that sell products with well-known and high-end brands.

Employees who will be observed in this study are excluding administrative employees. This research was held in Jakarta, as Jakarta is the capital city of Indonesia where almost all developments, trends, and innovations that originated from this city; thus showrooming behavior is also assumed to be seen at most in Jakarta.

Samples were collected for this study of 178 respondents, only 154 respondents whose answers can be used for data analysis. In this study, data-processing technique used is Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 2.0.

Showrooming behavior, coping strategy approach, avoidance coping strategies, cross-selling strategies, salesperson self-efficacy, and salesperson performance are measured in this research. This research was adapted from research Rapp et al. (2015) with Likert scale of 5 measurement.

4. Results and Discussion

4.1 Sample Characteristics

In Table I can be seen the characteristics of the 154 respondents are obtained.

Table I. Sample Characteristics

Characteristics	Samples	Percentage
1. Gender	154	100%
Male	57	63%
Female	97	37%
2. Age	154	100%
<25 years	95	62%
25-35 years	58	38%
36-45 years	1	1%
45-55 years	0	0%
>55 years	0	0%
3. Education	154	100%
Middle/High School	140	91%
Diploma	13	8%
Bachelor	1	1%
Others	0	0%
4. Working Experience	154	100%
1-5 years	121	79%
6-10 years	31	20%
11-15 years	2	1%
>15 years	0	0%

Source: Data Analysis, 2016

4.2 Measurement Model Evaluation

Measurement model was performed in the early stages PLS method. At this stage, validity and reliability for reflective model will be tested. Reflective model is a model that assumes that the covariance of measurement is affected by the underlying constructs. Model measurement evaluation is usually done with convergent validity, discriminant validity, and internal consistency reliability using SmartPLS 2.0 as the software (Ghozali, 2006).

In Table II, it can be seen that the AVE (Average Variance Extracted) for all variables must be above the value of 0.5 and a factor loading value for each item variable must be above 0.7. These are rule of thumb for convergent validity. Regarding this rule, there are some items that are not valid and discarded. Item variables are SCAP3, SCAP4, SCAV 2, SCAV3, SCAV4, SCAV6, SCS3, and SCS4.

Table II. Convergent Validity Test Results

Variable	Variable Item Code	Variable Item	Factor Loading	AVE
Showroomin Behavior (PS)	PS1	Customers look at the products in our store while using their mobile devices.	0,80	0,64
	PS3	My customers often use mobile devices to investigate products in the store.	0,70	
	PS4	Customers use technology-enabled devices to find better prices for products online.	0,83	
	PS5	Customers using technology devices while still in our store.	0,85	
Strategy *Coping Approach* (SCAP)	When thinking about customers using their smartphones to collect information on the internet, I typically:			0,71
	SCAP1	Stand my ground and fight for the sale.	0,85	
	SCAP2	Know what has to be done, so I redoubled my efforts to make things work.	0,90	
	SCAP5	Come up with a couple of different solutions to the problem.	0,76	
Strategy *Coping Avoidance* (SCAV)	When thinking about customers using their smartphones to collect information on the Internet, I typically:			0,63
	SCAV1	Take it out on other people. (R)	0,74	
	SCAV5	Don't let it get to me; refuse to think about it too much. (R)	0,85	
	SCAV7	Go on as if nothing happened. (R)	0,73	
	SCAV8	Make light of the situation, refuse to get too serious about it. (R)	0,85	
Strategy *Cross-Selling* (SCS)	SCS1	I usually offer an additional product which meets the customers' needs best.	0,76	0,73
	SCS4	I hardly neglect a good opportunity to advise customers of a product which they could benefit from.	0,94	
Employyes Self-Efficacy (SEKT)	SEKT1	My job is well within the scope of my abilities.	0,85	0,66
	SEKT3	I feel confident that my skills and abilities equal or exceed those of my colleagues.	0,77	
	SEKT4	I feel I am overqualified for the job I'm doing.	0,80	
	SEKT5	My past experiences and accomplishments increase my confidence that I will be able to perform successfully.	0,83	
Employees Performance (KKT)	KKT1	I am contributing to store sales volume.	0,84	0,66
	KKT2	I am selling high profit margin products.	0,79	
	KKT5	Iam assisting the supervisor in meeting his or her goals.	0,81	

Source: Data Analysis, 2016

Discriminant validity and internal consistency reliability will be measured. Rule of thumb of discriminant validity is the correlation value of items in the same variable must be greater than the value of the item correlation with other variables.

Rule of thumb for internal consistency reliability is that composite

reliability must be greater than 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Table III presents the value of cross-loading and composite reliability.

Table III. Cross Loading and Composite ReliabilityTest Results

Variable Item	Cross-Loading						Composite Reliability
	Showrooming Behavior	**Strategy *Coping Approach***	**Strategy *Coping Avoidance***	**Strategiy *Cross-Selling***	***Employees Self-Efficacy***	**Employees Performance**	
PS1	0,81	0,04	-0,01	-0,07	0,68	0,69	0,87
PS3	0,71	0,18	0,06	-0,07	0,60	0,57	
PS4	0,84	0,12	-0,05	0,05	0,72	0,72	
PS5	0,85	0,10	-0,02	-0,02	0,65	0,72	
SCAP1	0,12	0,85	0,35	0,32	0,06	0,04	0,88
SCAP2	0,13	0,91	0,31	0,29	0,10	0,09	
SCAP5	0,08	0,76	0,32	0,30	0,08	0,05	
SCAV1	0,01	0,31	0,75	0,36	-0,07	-0,07	0,87
SCAV5	-0,05	0,19	0,84	0,16	-0,07	-0,09	
SCAV7	0,02	0,46	0,75	0,34	-0,03	-0,08	
SCAV8	-0,01	0,25	0,85	0,10	-0,03	-0,06	
SCS1	0,00	0,35	0,30	0,76	-0,01	-0,05	0,84
SCS4	-0,04	0,30	0,26	0,94	-0,05	-0,08	
SEKT1	0,71	-0,03	-0,12	-0,09	0,85	0,73	0,88
SEKT3	0,59	0,12	-0,07	-0,07	0,78	0,67	
SEKT4	0,72	0,15	-0,01	0,10	0,80	0,65	
SEKT5	0,68	0,09	-0,01	-0,08	0,83	0,72	
KKT1	0,69	0,02	-0,06	-0,03	0,70	0,84	0,85
KKT2	0,66	0,10	-0,09	-0,07	0,65	0,79	
KKT5	0,71	0,06	-0,09	-0,09	0,72	0,81	

Source: Data Analysis, 2016

4.3 Structural Model Evaluation

After measurements model evaluation, the next stage will be structural models evaluation. Structural models evaluation is made to explain the substantive effect of exogenous latent variables to the endogenous latent variables. In this stage, the R-square of any endogenous latent variable will be observed. R-square value can be seen as the predictive power of the structural model. In this study, there are four exogenous variables and two endogenous variables. Exogenous variables are showrooming behavior, coping strategy approach, avoidance coping strategies, and cross-selling strategy, while self-efficacy and salespersons performance an endogenous variable. Coping approach, coping avoidance, and cross-selling strategy also act as a moderating variable. Moreover, self-efficacy salespersons act as mediating variables.

Testing R-square is used to measure the change in the dependent variable to the independent variables. R-square value is high indicates that the model is good enough in predicting the object of research. In Table IV it can be seen the R-square value of the data processing is done.

Tabel IV. R-square

Variable	R-square
Employees Self-Efficacy	0,69
Employees Performance	0,78

Source: Data Analysis, 2016

Furthermore, the level of significance of the relationship between variables will be measured. The significance level is indicated by the value of T-Statistics, while the influence between variables indicated by the value in column Original Sample. Variables influence the behavior of the self-efficacy showrooming salesperson amounted to 33.837. This shows that the higher the showrooming behavior by the customer, the salesperson self-efficacy will also be higher. This influence is significant because the value of T-statistics that are above 1.65 is 33.837. This result means supportive and significant impact on the behavior showrooming H_1 is a positive effect on self-efficacy salespersons.

Showrooming influence salespersons performance amounted to 34.198. This shows that the higher the showrooming behavior by the customer, then the performance of the salespersons will also be higher. This influence is significant because the value of T-statistics that are above 1.65 is 34.198. This result means supportive and H_2 are significant.

The influence of salesperson self-efficacy to salesperson performance is amounted to 6.468. This indicates the higher self-efficacy which is owned by the customer, the performance of the salespersons will also be higher. This influence is significant because the value of T-statistics is above 1.65 (6.468). The results support H3 as self-efficacy has a positive and significant impact on the salesperson performance.

Showrooming behavior towards self-efficacy is moderated by approach coping strategy is amounted to 0,033. This shows that using coping strategies approach the higher customer behavior showrooming, then the salesperson self-efficacy will also be higher. However, this effect is not significant because the value of T-statistics that are under 1.65 (0.033). This result is not supportive and has no significant effect on H_{4a}.

Showrooming influence salesperson self-efficacy and is moderated avoidance coping strategy amounted to 0,305. This shows that by using the higher avoidance coping strategies, customer will show more showrooming behavior and the salesperson self-efficacy will be higher. However, this effect is not significant because the value of T-statistics under 1.65 (0.305). This result means H_{4a} is not supported and has no significant effect on moderating the negative effects of coping strategies between salesperson self-efficacy and showrooming. In addition, it can be seen also that the avoidance coping strategies provide more powerful influence on behavior towards salesperson self-efficacy.

Showrooming influence the salesperson performance and is moderated by coping strategy approach amounted to 1.003. This shows that by using the higher approach coping strategies that do showrooming behavior of customers, the salesperson self-efficacy would be lower. However, this effect is not significant because the value of T-statistics that are under 1.65 is 1.003. This result means no support and no significant effect on H4b ie positive coping strategies moderating influence among showrooming behavior with employee performance shop where its influence will become stronger when the salespersons using avoidance coping strategies rather than coping strategy approach.

Showrooming influence salesperson performance and moderated by avoidance coping strategy to 0.060. This shows that by using the higher avoidance coping strategies showrooming behaviors that do customers, the salesperson self-efficacy

would be lower. However, this effect is not significant because the value of T-statistics that are under 1.65 is 0.060. This result means no support and no significant effect on H4b ie positive coping strategies moderating influence among showrooming behavior with employee performance shop where its influence will become stronger when the salespersons using avoidance coping strategies rather than coping strategy approach. Moreover, it can also be seen that avoidance coping strategies not give a more powerful influence on behavior showrooming on the performance of the salespersons.

Showrooming influence salesperson self-efficacy and is moderated by cross-selling strategy amounted to 0,072. This shows that the higher the showrooming behavior by the customer, the salesperson self-efficacy would be lower. However, this effect is not significant since the value of T-statistics that are under 1.65 is 0.072. This result means no support and no significant effect on H5a the strategy of cross-selling moderate the negative effects of behavioral self-efficacy showrooming with salespersons, where its influence will become stronger when the salespersons rarely use the strategy of cross-selling.

Showrooming influence salesperson performance and is moderated by cross-selling strategy amounted to 0,260. This shows that the higher the showrooming behavior by the customer, the salesperson performance will be higher. However, this effect is not significant because the value of T-statistics that are under 1.65 (0,260). This result is not supportive and has no significant effect on H5b. Figure I represents the result of hypothesis testing using Partial Least Square method.

4.4 Moderating Effects

Table V presents the calculation of the moderating effects in this study. Calculations for moderating effects is using Equation I. Effects from arising moderation is moderate, where F is between .02 to .15. When the F value below 0.02 then the moderating effects are weak, while the value of F above 0.15 indicates the moderating effects are strong (Ghozali & Latan, 2015).

4.5 Discussion

Based on the research results obtained for H_1 can be seen that the showrooming behavior (PS) provides a positive effect on self-efficacy salespersons (Sekt) with T-statistics values greater than 1.65 is 33.837. This is not in line with research from Rapp et al. 2015 stating that showrooming behavior negatively affects self-efficacy salespersons. On observations and interviews with salespersons who performed during data retrieval, it is known that the salespersons feel confident that they can perform their job well. When there are customers who come just to look around or show of sunglasses by cell phone, salespersons do not feel desperate and continue to serve customers well even though they do not intend to buy. This is done by employees of the store, because they are serving customers well is the responsibility of the job (Rapp et al., 2015). One of the characteristics of Generation Y are optimistic and like to socialize (Hobart, 2014). Both of these characteristics have enabled employees aged under 25 years to keep the spirit in dealing with customers who come in, although customers often use a cell phone in the booth.

Table V. Moderating Effects

Variable	R-square without Moderating Effect	R-square with Moderating Effect	F	Moderating Effect
PS*SCAP ->SEKT	0,688498	0,688625	0,020196	Moderate
PS*SCAV->SEKT	0,688498	0,692588	0,115346	Moderate
PS*SCAP->KKT	0,781688	0,784482	0,11386	Moderate
PS*SCAV->KKT	0,781688	0,785648	0,13592	Moderate
PS*SCS->SEKT	0,688498	0,688695	0,02156	Moderate
PS*SCS->KKT	0,781688	0,783646	0,095131	Moderate

Source: Data Analysis, 2016

Based on the research results obtained for H_2, it can be seen that the behavior showrooming a positive influence on employee performance shops with T-statistics values greater than 1.65 is 34.198. These results are not in line with research from Rapp et al. 2015 stating that showrooming negatively impact the salesperson performance. Results of research shows that when customers show showrooming behavior in the form of cell phone usage while inside the store did not make salesperson feel that sales will decline and the sales target is not reached. It is also due to that performance is determined by the salesperson knowledge and experience of working employees (Ellinger et al., 2013). In addition, It is also caused by a product sunglasses are high-involvement product so that customers certainly require a visit to the booth to brick-and-mortarly see sunglasses that will be purchased (Moon et al., 2008; Verhagen et al., 2014; Herhausen et al., 2015). Therefore, salesperson always optimistic and confident in delivering services to the customers who come in spite of these customers initially only see or ask course, when salesperson is able to persuade and explain it well then it is likely customers will make transactions in store (Rapp et al., 2015).

Based on the research results obtained for the H3 can be seen that salesperson self-efficacy has a positive influence on employee performance shops with T-statistics values greater than 1.65 is 6.468. This result is in line with research from Rapp et al. in 2015 which declared that self-efficacy salesperson has positive influence on salesperson performance. Salesperson who has high job satisfaction and confidence, will show greater effort and resilient in the face of various obstacles (Rapp et al., 2015). When salesperson with excellent capabilities placed in an environment with a high pressure job, then they would have the urge from within to be able to solve existing problems. Urge within the employee would enable them to complete the work efficiently, improve performance, and spur employees to find innovative ideas so that problems can be resolved. Thus, the achievement of sales would be more likely to occur (Harris *et al*., 2013).

The results of hypothesis H4b states that coping strategies will moderate positive effect on showrooming to salesperson performance, where the influence of coping strategies approach is more debilitating than the effect of avoidance coping strategies with T-statistics values smaller than 1.65 is 0.305 (coping approach) and 1.003 (avoidance coping). Based on observations and interviews made known that in addition to salary, employees also get a bonus every time achieve the sales target given. Thus, employees of the store will continue to strive to achieve sales targets by always serve customers who enter into the booth

even though they're not necessarily buying. Salespersons said that most customer who go into stores to look around, eventually make a purchase because they was given an explanation informative products such as the type of sunglasses that are suitable for a particular face shape, sunglasses that are best-sellers, and so forth. In Table V it can be seen that the moderating effect was modest, it can be raised by the possibility when salespersons tried to approach and explain the products, customers become null and buy these products, because they can not do showrooming. But this does not narrow the possibility of customers who feel uncomfortable when employees approached and finally decided to get out of the store without making a purchase (Kalyanam & Tsay, 2013).

On the results of testing against H5a stating that the cross-selling strategy (SCS) will have a positive influence on the self-efficacy to customers who shops and shows showrooming behavior with T-statistics values smaller than 1.65 (0.072). This is not in line with research from Rapp et al. 2015 stating that that the cross-selling strategy did not result in moderation of relations, but a negative effect on the behavior of the self-efficacy showrooming salespersons. Additional products are usually offered as a form of cross-selling is a sunglasses cleaning solution. When the cleaning solution is less desirable sunglasses, salesperson may also offer another product that can be offered to attract customers such as cosmetic contact lenses and contact lens cleaning solutions (Rapp et al., 2015). In addition, the strategy of cross-selling can be done based on the functionality and complexity of the products or services offered in packages (bundling), products or additional services provided to replace products or other services that are not available, and the products or services that can be offered and sold at the same time (Liu & Cai, 2008; Sun, 2011). In this research, contact lens is a product that can be offered and sold as product cross-selling of sunglasses, because contact lenses (especially soft lens color) is more widely used as a supporting appearance and can be used by people who have normal eyes. The test results of H5b hypothesis which states that cross-selling strategy will moderate showrooming relations to salesperson performance positively with T-statistics values smaller than 1.65 (0,260). This is in line with research from Rapp et al. 2015 stating that the cross-selling strategy increases moderation positive relationship showrooming behavior on the performance of the salespersons. Cross-selling strategy moderates positive relationship because it can increase sales in the additional product offerings that can not be compared through other sales channels. Thus, a salesperson who uses a strategy of cross-selling to customers who indicate showrooming behaviors will have a better performance (Rapp et al., 2015). Increased sales efficient manner also occurs when retailers using CRM in implementing marketing strategies (Kamakura, 2007). With the CRM, retailers can find out the needs of customers a realistic and potential (Liu et al., 2008). It is also referred to as a marketing strategy 'one-to-one', which offers a direct retailer of specialty products frequently purchased by a customer. This strategy can save marketing costs retailers, because it is done right against the individual who is the target market (Sun, 2011). Increased profits can occur because the retailer sells products to customers will be easier and more profitable than selling products to new customers (Schmitz, 2013). This is a study of the America Academy of Management stating that the cost to acquire new customers is six times

higher than the cost of retaining customers. The effort to keep customers do not cost that much and can use resources already held by retailers such as gift vouchers, gimmick, prices directly, and so forth (Kamakura, 2007; Sun, 2011).

5. Summary

This study was conducted to prove the effect of showrooming behavior to salesperson performance moderated by coping strategies and cross-selling, as well as mediated by self-efficacy.

Showrooming has a positive effect on salespersons self-efficacy, so that salespersons feel confident that they can perform their job well though often encounter customers who indicates showrooming behavior. Optical salesperson in this research mostly aged below 25 years and they are Generation Y whom has optimistic attitude and like to socialize. Thus they always feel enthusiastic in dealing with customers who come, though the customers do not make a purchase.

Showrooming behavior has a positive influence on salesperson performance shows that salespersons performance does not affected by customer behavior, but rather is determined by knowledge and work experience.

Salespersons self-efficacy provide positive and significant impact on the salespersons performance. This condition can occur since salespersons who have high self-efficacy will also have a high performance because the salespersons will be more motivated to achieve sales targets. This indicates that sunglasses are high-involvement product which able to make salesperson sure that customers certainly require a visit brick-and-mortar store to see and try on sunglasses that will be purchased. If salesperson is able to persuade and explain it well, then it is likely that customers will make transactions in store.

Coping strategies moderates showrooming positively to salesperson performance where the effects will be more positive when the salespersons using the coping approach strategy than avoidance coping strategies. Moderating effects that occur are modest. This can occur because the customer is very likely off to buy a product when salesperson approaches to explain or offer products.

Cross-selling strategy moderates positive relation but not significant at showrooming behavior towards salesperson self-efficacy, where the effects will be more positive when the salespersons rarely use this strategy. Moderating effects that occur are modest. However, cross-selling does not make the salespersons need to offer continuous product and has not yet made the cross-selling strategy as the culture of the company.

Cross-selling strategy moderation moderates the effect is positive but not significant at showrooming on salesperson performance where its influence will be more positive when the salespersons rarely use this strategy. Moderating effects that occur are modest. This can happen because salespersons feel that the optical cross-selling strategy is simply rules or procedures from company and not as a means of self-development opportunity.

Salespersons self-efficacy provides positive and significant impact on the salespersons performance, which shows that this hypothesis is accepted. This can happen because the stores have high self-efficacy will have a high performance, because the salespersons will be more motivated to achieve sales targets.

5.1 Managerial Implications

The development and use of the internet has changed the retail industry

and the way customers shop. The use of diverse sales channels continue to be done by the retailers in order to meet the needs of customers with all the limitations that are owned by retailers such as the amount of inventory, number of SKUs (stock keeping unit) held, the number of employees who can serve customers, and so on.

Salespersons performance became the main highlight for retailers who give priority to sales targets and expand the company's network. This can happen when management companies are very concerned the development and welfare of its employees and prioritize values that are believed by the company. Development is done can be training and mentoring on a regular basis, while improving the welfare retailer could provide a bonus or reward for employees who achieve sales targets.

In addition, retailers also need to equip employees with knowledge of the products or services in order to contribute to higher sales to the company. With the knowledge of a good product, then the employee can be used to perform cross-selling. Management need to use cross-selling strategy to improve product bundling and prevent customers do price comparisons on other optical outlets. Cross-selling is also helping customers re-evaluates products that really want to buy and consider the advice of the salespersons when making a purchase decision. One product that can be used in cross-selling strategies for contact lens sunglasses is the color that is currently supporting performances both for customers who have vision problems and normal vision.

Personality and behavior of salesperson can also determine the success of retailers. Salesperson need to be given mentoring on how to serve and communicate with customers. The use of approach coping strategies, such as persuading customers who come to the store to make a purchase to be done in a subtle way for customers. This needs to be taken by retailer for salesperson who greet new customers into the stores often cause customers reluctant to make purchases at these stores. Nevertheless, salespersons must also not allow customers who come into the store in the absence of any service. Salespersons who do not serve the customer actually has evasion or avoidance coping as a form of inability to communicate with customers who visit the booth. Thus the need for retailers to provide training to salespersons who still have lack of sales and marketing techniques will enable them to do their jobs well. In addition, retailers are also able to provide mentoring to employees who are young (under 25 years) in order to learn from the experience of more senior employees on how to do a better job.

In this study, retailers especially optical retailer can recruit employees both male and female. This is caused by the product sunglasses neutral (can be purchased by men and women), so that the gender of employees who serve not give a specific effect on customers. Nevertheless, retailers should be able to train its salespersons to have good appearance. Salesperson who has an attractive appearance will look more convincing in the eyes of customers compared with employees who do not look attractive but have the same performance.Furthermore, the number of employees optics derived from Generation Y were more numerous than, the retailer should learn more about how the preparation of career paths and creating the right working atmosphere for Generation Y. Generation Y is usually more confident, wanting a clear career path, more oriented on the results, pleased at the creativity and technology, promoting work-life balance, as well as

having an open mind. In the work world, Generation Y always wants to be close to his immediate supervisor. Therefore, we recommend optical retailers also developed a mentoring program between employers and employees in order to create a team engagement and knowledge transfer. For example by supporting the establishment of soccer team, hold or recreational outing together, training through e-learning, as well as specialized mentoring sessions between managers and employees every month.

Optical retailers should make a visual display more attractive and convenient for customers and employees. This can be done by replacing the glass into a table or drawer shelves are arranged vertically, so that customers can try the sunglasses you want without having to ask for salesperson's assistance. With the rack in the form of visual merchandising, optical employees can be more effective in their work by serving the customers who ask rather than looking for sunglasses in accordance with customers need.

5.2 Research Limitations

In this research, there are some shortcomings that data taken only from one product category alone, namely sunglasses. Further research can use this model to research products in the various categories and companies who have products that are more susceptible to their showrooming behavior such as electronic products or products that are less vulnerable to such items of daily needs.

Second, this study focuses only on the behavior and performance of the salespersons. In a subsequent study, preferably showrooming issues from the perspective of the customer. This is necessary for an understanding of the phenomenon of showrooming behavior could be explained better.

Thirdly, the study was conducted on the optical outlets located in shopping centers with a level of SES (Socioeconomic Status) different. Should in future studies showrooming behavior seen by the type of shopping center. Showrooming behavior that occurs in a shopping center with target customers SES A may be different from the target customers shopping center with SES B or C.

Lastly, this study used a non-probality sampling is convenience sampling. Thus the sample of this study can not be used to represent and generalize the existing population. The results of the study may be different when applied to different conditions, such as the research conducted in the outskirts of Jakarta.

5.3 Future Research

Based on the limited research that has been outlined in the previous section, the suggestions can be applied in future studies is to examine the behavior of showrooming from the customer's perspective. This can be executed by finding out how customers do showrooming until finally making purchasing decisions. Moreover, it can be done also research on strategies that must be made to face the showrooming behavior in various types of retail outlets. For example, when stores held a loyalty program, customers will always shop at these outlets and do showrooming to compare prices.

REFERENCES

Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alernatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Anestia, C. (2015). Indonesia dongkrak pertumbuhan m-commerce di asia. *Liputan 6*. Retrieved November 28, 2015, from http://tekno.liputan6.com/read/2333336/indonesia-dongkrak-pertumbuhan-m-commerce-di-asia

Anshori. (2009). *Bab 2: Konsep dan Variabel*, Scribd. Retrieved Desember 6, 2015, from http://www.scribd.com/doc/10712476/BAB-2-Konsep-Dan-Variabel

Asosiasi Pengguna Jasa Internet Indonesia. (2015). *Profil pengguna internet di Indonesia 2014 (ISBN 978-602-19596-1-9)*. Retrieved from http://www.slideshare.net/internetsehat/profil-pengguna-internet-indonesia-2014-riset-oleh-apjii-dan-puskakom-ui

Barris, M. (2015). *Retailers Face New Showrooming Challenges In Asia, Mexico: Survey, Mobile Commerce Daily*. Retrieved November 1, 2015, from http://www.mobilecommercedaily.com/marketers-face-new-showrooming-challenges-in-asia-mexico-survey

Baumeister, R.F., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation, *Social Psychology Compass*, *1(*1), 358-369. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x

Bilgicer, T., Jedidi, K., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2015). Social contagion and customer adoption of new sales channels, *Journal of Retailing*, *91*(2), 254-271. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.006

Brewer, E.W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, *2*(10), 1-22. https://doi.org/10.1177/1534484304263335

Cai, S., & Xu, Y. (2011). Designing not just for pleasure: effects of web site aesthetics on customer shopping value. *International Journal of Electronic Commerce*, *15*(4), 159-187. https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150405

Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, *91*(2), 198-216. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005

CBS Washington DC. (2013). *Study: Practice of 'Showrooming' Affecting Brick-and-Mortar Sales, CBS Washington*. Retrieved November 1, 2015, dari http://washington.cbslocal.com/2013/11/22/study-practice-of-showrooming-affecting-brick-and-mortar-sales/

Cervone, D., & Peake, P. K. (1986). Anchoring, efficacy, and action: The influence of judgemental heuristics on self-efficacy judgements and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(3), 492-501. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.492

Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R. (1991). Goal setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*(2), 257-266. https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.257

Clancy, H. (2012). *Why (and How) Retailers Should Embrace 'Showrooming', ZD Net*. Retrieved November 2, 2015, from http://www.zdnet.com/article/why-and-how-retailers-should-embrace-showrooming/

Cooper, S. (2012), *How to Convert Showrooming Customers, Forbes*. Retrieved November 2, 2015, from http://www.forbes.com/sites/stevecooper/2012/11/21/how-to-convert-showrooming-customers/

DBS *Group Research*. (2015). *E-Commerce in Asia: Bracing for Digital Disruption, Bank DBS Singapura*. Retrieved Juli 5, 2016, from https://www.dbs.com/id/personal/templatedata/article/generic/data/en/GR/112015/151103_insights_e_commerce_in_asia_bracing_for_digital_disruption.xml

E-Dagang: Potensi dengan Catatan. Retrieved November 20, 2015, from Kompas, p. 17.

Edgell Knowledge Network (2012). *Custom Research Series: The Impact of Showrooming on the 2012 Holiday Season.* Retrieved November 2, 2015, from http://eknresearch.com/2012/12/13/ekn-custom-research-series-the-impact-of-showrooming-on-the-holiday-season-2012/

Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Bas, A. B. E., & Wang, Y. L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research, 66*(1), 1124-1133. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.008

Endler, N.S., & Parker, J. D. A. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(5), 844-854. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.844

Feit, E. M, Wang, P., Bradlow, E. T., & Fader, P. S. (2013). Fusing aggregate and disaggregate data with an application to multiplatform media consumption. *Journal of Marketing Research, 50*(3), 348-364. https://doi.org/10.1509/jmr.11.0431

Folkman, S. (2009). Questions, answers, issues, and next steps in stress and coping research. *European Psychologist*, 14 (1), 72-77. https://doi.org/10.1027/1016-9040.14.1.72

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as mediator of emotion. *Journal of Personality and Psychology, 54*(3), 466-475. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status,and psychological symptomps. *Journal of Personality and Psychology, 50*(3), 571-579. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571

Frambach, R.T., Roest, H. C. A., & Krishnan, T. V. (2007). The impact of customer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, *21*(2), 26-41. https://doi.org/10.1002/dir.20079

Galgey, W. (2013). *Global Phenomenon of Showrooming, Kantar UK*. Retrieved November 1, 2015, from http://uk.kantar.com/tech/mobile/global-phenomenon-of-showrooming/

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends,issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing, 85*(1), 84-94. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.12.001

GfK. (2015). Shoppers bringing online competition inside brick-and-mortar stores, *GfK Jerman*. Retrieved Agustus 13, 2016, from http://www.gfk.com/insights/infographic/comparing-prices-using-mobile-phone-while-in-a-store/

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*, Bulaksumur: BPFE Universitas Gadjah Mada.

Hair, J. F., Black, W .C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Britania Raya: Pearson Education Limited.

Harris, E.G., D., Ladik, D.M., Artis, A.B., & Flemming, D.E. (2013). Examining the influence of job resourcefulness on job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice,* 21 (4), 405-413. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210404

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2008). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing, 91*(2), 309-325. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009

Hobart, B. (2014). *Understanding Generation Y*. Retrieved September 16, 2016, from www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf/

Inside Retail Asia. (2013). Six key retail trends in 2013. *Inside Retail Asia*. Retrieved November 1, 2015, from https://insideretail.asia/2013/06/12/six-key-retail-trends-for-2013/

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Locander, W. B. (2005). The role of wasted time in sales force attitudes and intention to quit. *International Journal of Bank Marketing*, *24*(1), 24-36. https://doi.org/10.1108/02652320610642326

Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Pesquera, M. R. (2012). Salesperson resistance to change: An empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, *30*(7), 548-566. https://doi.org/10.1108/02652321211274318

Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K., (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, *76*(1), 20-37. https://doi.org/10.1509/jm.10.0448

Jogiyanto, H. M. (2008). *Pedoman Survei Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias, dan Meningkatkan Respon*, Bulaksumur: BPFE Universitas Gadjah Mada.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80-92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

Kalyanam, K., & Tsay, A. A. (2013). Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators. *Antitrust Bulletin*, *58*(1), 19-68. https://doi.org/10.1177/0003603X1305800102

Kamakura, W. A. (2007). Cross-selling. *Journal of Relationship Marketing*, *6*(3), 41-58.

Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: implications for sales manager. *Journal of Marketing Theory & Practice*, *7*(1), 101-115. https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501824

Kemp, S. (2014). *2*014-Asia Pacific Digital Overview. *Wearesocial*. Retrieved November 28, 2015, from http://wearesocial.net/tag/indonesia/

Kemp, S. (2015). Digital, Social, and Mobile in APAC 2015. *Wearesocial*. Retrieved November 28, 2015, from http://wearesocial.net/blog/2015/03/digital-social-mobile-apac-2015/

Khrone, H. W. (2001). *Stress and Coping Theories, Universität Mainz Germany*. Retrieved November 11, 2015, from http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/folien/Krohne_Stress.pdf

Krywulak, C. (2012), Best Buy and Showrooming: If You Can't Beat Them, Show Them. *Mobile Commerce Daily*. Retrieved Oktober 31, 2015, from http://www.mobilecommercedaily.com/best-buy-and-showrooming-if-you-can%E2%80%99t-beat-them-show-them

Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, *19*(2), 44-62. https://doi.org/10.1002/dir.20034

Lariviere, B., Aksoy, L., Cooil, B., & Keiningham, T. L. (2010). Does satisfaction matter more if a multichannel customer is also a multicompany customer. *Journal of Service Management*, *22*(1), 39-66. https://doi.org/10.1108/09564231111106910

Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retail Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.

Li, A. (2015). Barriers to Indonesian Ecommerce-Separating Fact from Friction. *TechinAsia*, Retrieved November 27, 2015, from https://www.techinasia.com/friction-points-and-barriers-indonesia-ecommerce/

Liu, C. H. & Cai, S.Q. (2008). Customer cross-selling model based on counter propagation network. *Direct Marketing: An International Journal*, *2*(1), 36-47. https://doi.org/10.1108/17505930810863626

Luxury Society. (2013). *The Future of Showrooming and New Customer Behaviors*. Retrieved November 1, 2015, from http://luxurysociety.com/articles/2013/05/the-future-of-showrooming-new-customer-behaviours

Maddux, J. E., Norton, L. W., & Stoltenberg, C. D. (1986). Self-efficacy expectancy, outcome expectancy, and outcome value: Relative effects on behavioral intentions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(4), 783-789. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.4.783

Mahmood, M. A., Bagchi, K., & Ford, T. C. (2004). Online shopping behavior: Cross-country empirical research. *International Journal of Electronic Commerce*, *9*(1), 9-30.

McQuiston, D. H. & Morris K. A. (2009). Gender differences in communication: Implications for salespeople. *Journal of Selling and Major Account Management*, *9*(1), 54-64.

Mediana. (2015a). Peran Telepon Pintar untuk E-Dagang Kian Besar. *Kompas*. Retrieved November 29, 2015, from http://print.kompas.com/baca/2015/08/05/Peran-Telepon-Pintar-untuk-E-dagang-Kian-Besar?utm_source=bacajuga

Mediana. (2015b). Perang Sudah Dimulai. *Kompas*. Retrieved November 29, 2015, from http://print.kompas.com/baca/2015/03/16/Perang-Sudah-Dimulai?utm_source=bacajuga

Mediana. (2015c). Tumbuhkan Kewirausahaan di Bidang Teknologi. *Kompas*. Retrieved. November 29, 2015, from http://print.kompas.com/baca/2015/11/20/Tumbuhkan-Kewirausahaan-di-Bidang-Teknologi/

Millward, S. (2014). Asia's Shoppers, Armed with Smartphones, Lead the Way at Showrooming. *TechinAsia*. Retrieved November 11, 2015 from https://www.techinasia.com/asia-shoppers-showrooming-data/

Mitra, W. (2014). Data Statistik Mengenai Pertumbuhan Pangsa Pasar E-Commerce di Indonesia Saat Ini. *TechinAsia*. Retrieved November 28, 2015, from https://www.techinasia.com/indonesia-web-mobile-data-start-2015/

Moon, J., Chadee, D., & Tikoo, S. (2008) Culture, product type, and price influences on customer purchase intention to buy personalized products online. *Journal of Business Research*, *61*(1), 31-41. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.012

Multon, K. D., Brown, S. D., & Lent, R. W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of Counseling Psychology*, *38*(1), 30-38. https://doi.org/10.1037/0022-0167.38.1.30

Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, *23*(1), 70-81. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005

Neslin, S. A., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E. T., Deighton J., Gensler, S., Lee, L., Montaguti, E., Telang, R., Venkatesan, R., Verhoef, P.C., & Zhang, Z. J. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letter*, *25*(3), 319-330. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9305-2

Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S., & Verhoef P.C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, *9*(2), 95-112. https://doi.org/10.1177/1094670506293559

Nielsen (2015). *The Future of Grocery*. Retrieved Agustus 12, 2016, from http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20ECommerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf

Nugiyantoro, B., Gunawan., & Marzuki. (2015). *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nunes, P. F., & Cespedes, F. V. (2003). The customer has escaped. *Harvard Business Review*. Retrieved September 16, 2016, from https://hbr.org/2003/11/the-customer-has-escaped/

Patrick, K., & Lavery, J. F. (2007). Burnout in nursing. *Australian Journal of Advanced Nursing*, *24*(3), 43-48.

Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening brick-and-mortar stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, *91*(2), 182-197. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 438-454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

Porath, C. L. & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: from goal orientation to job performance, *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 185-192. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.185

Potensi Besar E-Dagang Lokal. Retrieved November 20, 2015, from *Kompas*, p. 17.

Pratisto, A. (2010). *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Rapp, A., Baker, T.L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, *91*(2), 358-369. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007

Roth, S., & Cohen, L. J. (1986). Approach, avoidance, and coping with stress. *American Psychologist, 41*(7), 813-819. https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.7.813

Rupert, P. A. & Morgan, D. J. (2005). Work setting and burnout among professional psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, *36*(5), 544-550. https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.5.544

Schifferstein, H. N. J., & Desmet, P. M. A. (2008). Tools facilitating multi-sensory product design. *The Design Journal*, *11*(2), 137-158. https://doi.org/10.2752/175630608X329226

Schmitz, C. (2013). Group influences of selling teams on industrial salespeople's cross-selling behavior. *Journal of Academic Marketing Science*, *41*(1), 55-72. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0304-7

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Britania Raya: John Wiley and Sons.

Sharma, A., Levy, M., & Kumar, A. (2000). Knowledge structures and retail sales performance: An empirical examination. *Journal of Retailing*, *76*(1), 53-69. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00023-8

Sharma, B., & Gassenheimer, J. B. (2009). Internet channel and perceived cannibalization. *European Journal of Marketing*, *43*(7), 1076-1091. https://doi.org/10.1108/03090560910961524

Smith, P. S., Johnston, R. B., & Howard, S. (2010). Putting yourself in the picture: an evaluation of virtual model technology as an online shopping tool. *Disertasi*. Australia: University of Melbourne.

Spaid, B. I., & Flint, D. J. (2014). The meaning of shopping experiences augmented by mobile devices. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *22*(1), 73-89. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220105

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, *124*(2), 240-261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Sun, S. (2011). On the interaction and integration of cross-selling and customer relationship management. *Contemporary Logistics*, *2*(1), 121-125. https://doi.org/10.5503/J.CL.2011.02.019

Teijlingen, E., & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. Sociology at Surrey. *Social Research Update*, (pp 1-4). Guildford, Britania Raya: University of Surrey.

Thau, B. (2013). Why bed bath and beyond, petsmart should fear showrooming more than best buy. *Forbes*. Retrieved November 2, 2015 from http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2013/03/01/why-bed-bath-and-beyond-petsmart-should-fear-showrooming-more-than-best-buy/

Tode, C. (2012). How to Leverage Mobile to Combat Showrooming. *Mobile Commerce Daily*. Retrieved November 2, 2015 from http://www.mobilecommercedaily.com/how-to-leverage-mobile-to-combat-showrooming

Tuttle, B. (2012). Could 'Showrooming' Actually Be Good for Brick-and-Mortar Retailers ? *TIME Business*. Retrieved November 2, 2015 from http://business.time.com/2012/09/12/could-showrooming-actually-be-good-for-brick-and-mortar-retailers/

Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modelling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, *11*(2), 5-40.

Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J., & Pallas, F. (2010). Managing Marketing Channel Multiplicity. *Journal of Service Research*, *13*(3), 331-340. https://doi.org/10.1177/1094670510375601

Verhagen, T., Vonkeman, C., Feldberg, F., & Verhagen, P. (2014). Present it like it is here: Creating local presence to improve online product experiences. *Computers in Human Behaviour*, *39*(1), 270-280. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.036

Verhoef, C. P., Neslin, S.A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, *24*(2), 129-148. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002

Vinhas, A. S., Chatterjee, S., Dutta, S., Fein, A., Lajos, J., Neslin, S., Scheer, L., Ross, W., &Wang, Q. (2010). Channel design, coordination, and performance: Future research directions. *Marketing Letter*, *21*(1), 223-237. https://doi.org/10.1007/s11002-010-9105-2

Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *88*(4), 632-657. https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.632

Wallace, D. W., Giese J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, *80*(1), 249-263. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002

Williams, D. M. (2010). Outcome expectancy and self-efficacy: Theoretical implications of an unresolved contradiction. *Personality and Social Psychology Review*, *14*(4), 417-425. https://doi.org/10.1177/1088868310368802

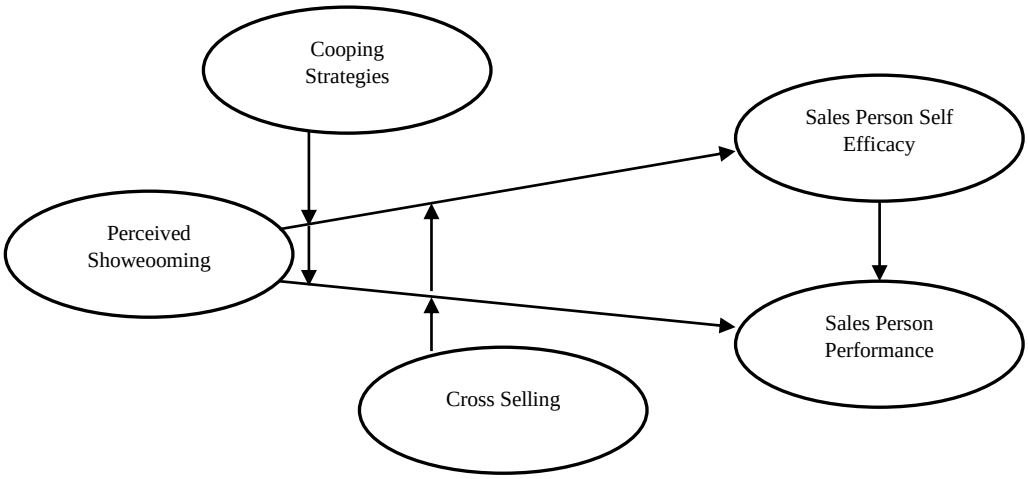
Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(3), 407-415. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407

Yrjölä, M. (2014). Value creation challenges in multichannel retail business models. *Journal of Business Models*, *2*(1), 89-104.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Method*, Singapura: South-Western Cengage Learning.

Zimmerman, A. (2012). Can Retailers Halt 'Showrooming'? Stores Test New Services, Selection, It's About Price. *Wall Street Journal*. Retrieved Oktober 31, 2015 from http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304587704577334370670243032

Skala/Item	
Perilaku	
Showrooming	Konsumen melihat produk di toko
1.	sambil memegang telepon seluler
2.	Konsumen menggunakan telepon seluler
3.	untuk mencari kode produk saat berada
4.	di dalam toko
5.	Konsumen sering menggunakan telepon seluler untuk mencari produk yang ada di dalam toko
	Konsumen menggunakan telepon seluler untuk mencari penawaran harga terbaik di situs belanja online
	Konsumen masih menggunakan telepon seluler ketika berada di dalam toko.
Strategi *Coping*	
	Ketika melihat konsumen yang sedang menggunakan telepon seluler untuk mengumpulkan informasi dari internet, maka yang biasanya saya lakukan adalah:
Approach	
1.	Tetap bersikeras mendekati dan
2.	membujuk konsumen untuk melakukan
3.	transaksi di gerai
4.	Melipatgandakan usaha saya untuk
5.	membujuk konsumen
	Berusaha melakukan sesuatu, walaupun sepertinya hal itu tidak akan berhasil
	Menggunakan pengalaman di masa lalu untuk mendekati konsumen
	Mengatasi hal tersebut dengan berbagai macam cara
Avoidance	
6.	Menyerahkan permasalahan ini kepada
7.	rekan saya (R)
8.	Menghindari konsumen yang datang (R)
9.	Menganggap hal ini tidak terjadi (R)
10.	Menerima keadaan, mungkin hari ini
11.	adalah hari sial untuk saya (R)
12.	Tidak akan saya terlalu
13.	pikirkan/permasalahkan (R)
	Berusaha untuk melupakan kejadian tersebut (R)
	Tetap bekerja, seolah-olah tidak ada masalah yang terjadi (R)
	Tidak terlalu menganggap serius permasalahan ini (R)
Strategi *Cross-Selling*	
1.	Saya biasanya menawarkan produk
2.	tambahan yang tepat untuk memenuhi
3.	kebutuhan konsumen
	Saya biasanya menanyakan konsumen
4.	apakah ia mau membeli produk tambahan lainnya
	Saya biasanya mencoba menawarkan konsumen dengan produk lainnya yang mungkin dapat memenuhi kebutuhannya
	Saya sering menawarkan produk yang baik kepada konsumen
Self-Efficacy Karyawan Toko	
1.	Pekerjaan saya dapat dilakukan dengan
2.	baik dan sesuai dengan kemampuan yang
3.	saya miliki
4.	Saya mengharapkan agar pekerjaan saya
5.	dapat berjalan lancar di perusahaan ini
	Saya merasa percaya diri bahwa kemampuan saya sama atau melebihi rekan-rekan yang ada
	Saya merasa pekerjaan ini terlalu mudah untuk bisa saya lakukan
	Pengalaman masa lalu dan pencapaian saya telah meningkatkan rasa percaya diri saya, sehingga saya dapat melakukan pekerjaan dengan sangat baik
Kinerja Karyawan Toko	
1.	Saya memberi kontribusi terhadap angka
2.	penjualan toko
3.	Saya menjual produk dengan margin
4.	tinggi
5.	Saya meningkatkan angka penjualan
	Saya melebihi target penjualan
	Saya membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.


Cooping
Strategies
Sales Person Self
Efficacy
Perceived
Showeooming
Sales Person
Performance
Cross Selling

KNOWLEDGE SHARING AS THE BASIS OF LEARNING IN INNOVATION PATTERN IN SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISE/SME

Hafiz Rahman

Department of Management, Faculty of Economics – Universitas Andalas, Padang

e-mail: hafiz.rahman@fekon.unand.ac.id

ABSTRACT

The study discusses process and implementation of knowledge sharing as the basis of learning in the innovation process that is undertaken in small and medium scale enterprises /SMEs with the contextual overview on the West Sumatran SMEs in Indonesia. As the context of the study, a specific SME in West Sumatra was taken as the case study. The study is an empirical-exploratory research where the qualitative method in terms of descriptive analysis was used as the main research approach. It also uses content analysis from the result of an in-depth interview as its main data analysis. A case study approach is used to collect data and information from the informants of the study.It can be inferred from the study that knowledge sharing has allowed an equal dissemination of information between people in the organisation of SME. Employees and owners spread information, knowledge as well as experience equally one to each other and this has led to the creation of a conducive environment in which learning processes can be smotthly undertaken. Such learning processes directly ease the innovation processes that is schemed and undertaken by the SME.

Keywords: knowledge sharing, knowledge donating, knowledge collecting, learning and innovation processes

ABSTRAK

Artikel ini membahas proses dan implementasi knowledge sharing sebagai sebuah dasar bagi pembelajaran dalam proses inovasi yang dterjadi pada usaha kecil dan menengah/UKM dengan konteks pada UKM di Provinsi Sumatera Barat, Indonesia. Sebagai bagian dari konteks, maka dilakukan pemilihan UKM spesifik yang dijadikan sebagai studi kasus. Studi ini merupakan penelitian empiris-exploratory yang menggunakan metode kualitatif dalam bentuk analisa deskriptif. Studi ini juga menggunakan analisa konten sebagai hasil dari in-depth interview untuk menganalisis data yang telah berhasil dikumpulkan. Pendekatan studi kasus digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi dari informan penelitian. Studi ini menyimpulkan bahwa knowledge sharing akan memberikan dampak berupa adanya pembagian informasi yang merata antara sesama individu didalam UKM. Para karyawan dan pemilik UKM saling menyebarkan informasi, pengetahuan serta pengalaman secara merata pada sesamanya. Situasi ini lebih lanjut menciptakan lingkungan yang kondusif dimana proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik. Proses pembelajaran yang dilakukan tersebut secara langsung mempermudah proses inovasi yang direncanakan dan dilakukan oleh UKM.

Kata kunci: berbagi pengetahuan, menyumbangkan pengetahuan, mengumpulkan pengetahuan, proses belajar dan inovasi

1. Introduction

As it has been widely known and understood, SMEs are viewed as the engine of growth and economy of a region and a country. Many studies and contextual cases of the countries in the world have shown how SMEs positively contribute to macro economic indicators of a country, such as to GDP, minimizing unemployment rate, export, investment and innovation (Lafuente et al., 2007; Naude, 2007; Thurik, 2008). The same situation can also be found in the case of Indonesia (Indonesian Office of Statistics and Indonesian Ministry of Cooperatives and Empowerment of Small-Medium Entrepreneurs, 2012), as well as the West Sumatra Province in Indonesia as the context of the study in this paper. Considering the importance of SMEs in the economy of a region and a country, thus government policies, strategies and programs to develop and empower SMEs have emphasised to the focus on improving competitiveness of SMEs in order to structurally transform an economy in developing countries (Naude, 2007; Thurik, 2008) and to obtain new sources of productivity growth and competitiveness in the more developed countries (Schramm, 2004; Baumol, 2007).

One of the sources of competitiveness for SMEs is in term of their ability to undertake innovation in the business. To get developed, SMEs need to have a correct track to undertake innovation process during their business operation. As Teece et al. (1997) pointed out, SMEs as an organisation, need to maintain their competitive advantage by undertaking innovation so they can assure the survival of their business operation in a longer time. However, innovation in SMEs is always interrelated to several factors such as employees as an individual, business environment, owner etc. A conducive individual, business environment, owner and other SMEs stakeholders will further create sufficient condition for knowledge sharing inside and within SMEs. In the case of Indonesian SMEs, as Rahab et al. (2011) mentioned, organisational factors, management support and organizational rewards effect on knowledge sharing activities at the organisation/firm, which further influences firm's innovation capability.

Therefore, it is clear that in order to undertake innovation, SMEs need to consider the element of knowledge inside and within themselves as the main condition. An innovation needs a suitable knowledge and as a consequence, parties in SMEs also need sufficient knowledge to support innovation process and to familiarise themselves with the climate of innovation. To get sufficient knowledge within the parties in SMEs, there should be a knowledge *sharing* from each of the employee. This can be undertaken by allowing the process of knowledge transfer and exchange in terms of knowledge donating and knowledge collecting within the organisation, which will let members of the organisation to get suitable and sufficient knowledge to undertake innovation process in the organisation.

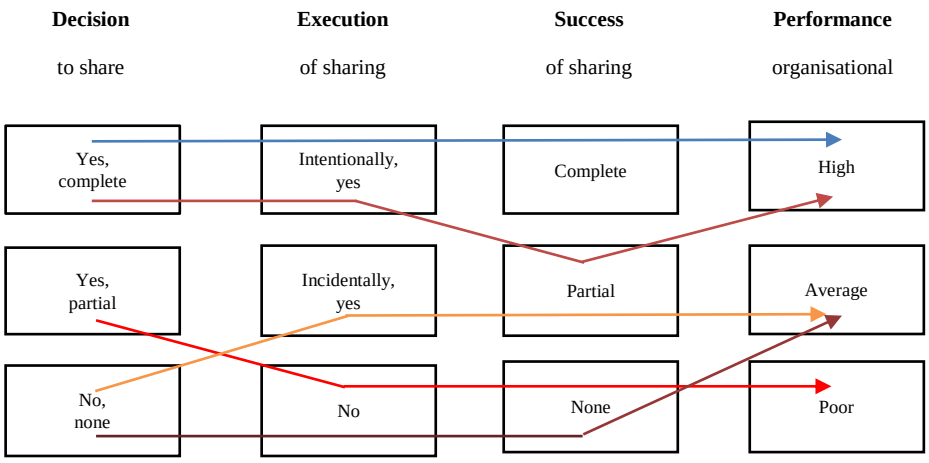
2. Literature Review

The importance of knowledge in the organisation grows bigger and got more particular attention during the past years. Knowledge has already been viewed as a part of key elements for the modern organisation to achieve and to maintain their competitive advantage. It is believed that the improvement of organisational performance is strongly associated with individuals' learning process and transfer of learned knowledge to the workplace, Song et al. (2008).

In the view of Davenport and Prusak (2000) firms, which can effectively use knowledge and apply it faster, will get more sustainable competitive advantage. In the firm's perspective, the adoption of knowledge will enable the flow of information to be spreaded within the firm and further, it can positively create value of the firm (O'Dell & Hubert, 2011). The growing flow of information and the value creation within the firm will further establish collective knowledge of the people inside of the firm that can be used to achieve company goals, which are normally identified in two possible goals (Song et al., 2008): [a] to create the new knowledge and accelerate innovation as a way to gain competitive advantage on the market, and [b] to share existing knowledge in order to improve company's effectiveness. As DeLong, (2004), Gupta & Sharma, (2004) and Senge (1990), the integration and combination of knowledge from individuals in the company is viewed as the major asset for the company. It becomes and grows as the more important asset rather than any other assets in achieving company's goals and objectives. Therefore, it can be said that the knowledge within the firm is a unity of three elements: [a] people, [b] process and, [c] technology, Dzunic et al. (2012) and it usually is undertaken in several stages: [a] knowledge creation, [b] knowledge capture, [c] knowledge storing, [d] knowledge sharing and, [e] knowledge application, Macintosh (1995).

Extending the concept of knowledge sharing, van den Hooff and de Ridder (2004) mentioned that it is a process in which individuals mutually change knowledge (explicitly and/or implicitly) so it can together create new knowledge in the organisation. In the other occassion, Boer et al. (2011) mentioned that knowledge sharing is defined as a process which closely related to communication and learning. Knowledge sharing is a key process in the specialisation, fragmentation and distribution of knowledge. Therefore, developing knowledge sharing in an organisation can establish a better transformation in performances across activities in that organisation. Boer (2005), ilustrates the process of knowledge sharing which can impact performance of an organisation in figure 1.

Figure 1
Knowledge Sharing Process and Its Relationship to Organisation Performance



Source: Boer (2005)

As Lin (2007) and van den Hooff and van Weenen, (2004), knowledge sharing can be divided into two forms, namely: [a] knowledge collecting, which is a process where a person encourages other person in the organisation to share knowledge and their intellectual capital with him/her, and [b] knowledge donating, which is meant as an awareness of a person in the organisation to share his/her intellectual capital to someone else in the organisation. Knowledge donating has six dimensions, as follows;

a) Ability of colleagues of an employee to understand new knowledge,
b) Awareness to share information with colleagues within the department
c) Willingness to share skills with colleagues within the department
d) Ability of colleagues outside of the department to understand knowledge given
e) Willingness to share information with colleagues outside of the department
f) Willingness to share skills with colleagues outside of the department

Meanwhile, knowledge collecting has five dimensions, as follows:

a) The willingness of colleagues in the department to inform every answer which has been asked
b) The willingness of the colleagues in the department to inform every skill that he/she has
c) The willingness of colleagues outside of the department to inform every answer which has been asked
d) The willingness of colleagues outside of the department to inform his/her skills
e) The use of social software in the company

Both of those knowledge sharing processes (donating and collecting) will allow the establishment and can create an environment in the organisation – where people can exchange information, can learn from each other, can get similar sufficient knowledge to undertake business operation/process and further, can use them as the basis to innovate in oder to establish competitive advantage of the organisation. As Slavkovic and Babic (2013) found, knowledge management has a direct and positive impact on the process innovation and administrative innovation and every improvement in the processes related to knowledge management will also mean encouraging innovation in the organization, which ensures competitiveness in the long term period. Nonaka and Takeuchi (2005) further mentioned that sufficient knowledge sharing process will influence innovation in the organisation since it can create collective learning and rises collective benefits for members of the organisation since it can also supply knowledge within the organisation at large.

As Quintana et al. (2011) viewed, innovation is an outcome from a knowledge perspective. Specifically, George et al. (2008); Galunic and Rodan (1998) have considered that an innovation comes from a process of knowledge exchange and recombination. Quintana et al., (2011) have further argued the relationship between knowledge and innovation. They stated that "*an innovation is in essence new knowledge, and therefore that it is possible to conceptualize innovation as an outcome from a knowledge-based perspective"*. This means that the essence of innovation process and the innovation as an outcome of that process depend on the existence of knowledge in an organisation in which the collective knowledge of the people inside the

organisation plays a major role to perform innovation.

In the context and from the evidence of the implementation of knowledge management by SMEs in Indonesia, Widianingsih (2013) mentioned that the implementation of knowledge management in SMEs as a business entity and its application by individuals working in SMEs have significantly bring prositive impact to the effectivity and efficiency of SMEs and their business operation. Meanwhile, individuals who are working in SMEs are allowed to involve into an innovative processes within which the knowledge management is used. Mulyana et al. (2015) viewed that both knowledge donating and knowledge collecting significantly affect the innovation capability of batik SMEs in Central Java, Indonesia. Meanwhile, from the behavioural point of view in one specific SMEs as a case study, Silalahi and Sundiman (2016) argued that an individual behaviour towards knowledge sharing encompasses an essential role in developing individual innovation capability which further bring positive impact to the creation of competitive advantage within an organisation. As other organisations throughout the world, we can see from the findings and arguments above that SMEs in Indonesia which apply knowledge management practices within their organisations will allow the innovation pattern, process and capability by MSEs. These will further lead to the creation of competitive advantage of the organisation.

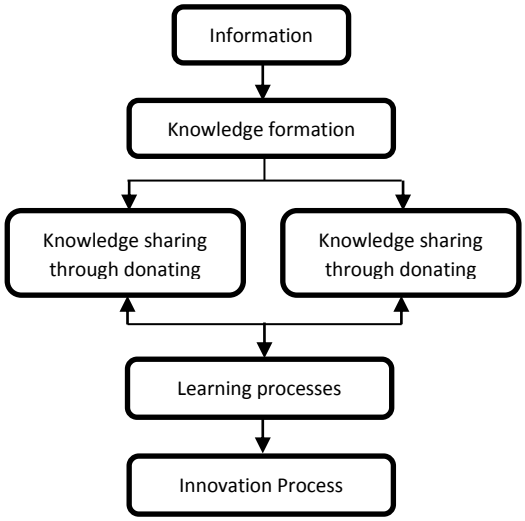
3. Research Method

This study is an empirical study which uses SMEs in West Sumatra Province in Indonesia as its context. It has a qualitative method in terms of descriptive study as its main approach, and uses content analysis from the result of an in-depth interview as its main data analysis. A case study approach is conducted to collect data and information from the informants of the study, which are owner and employees of a SME in West Sumatra Province in Indonesia. As Flyvbjerg (2006) and Zucker (2009), a case study is a comprehensive description of an individual case and its analysis; i.e., the characterization of the case and the events, as well as a description of the discovery process of these features that is the process of research itself. Therefore, the case study emphasises on the exploration of the research phenomenon in one single context in order to get characterization of the case as well as its description. This study uses one particular SME in the culinary business in West Sumatra – in which the case study wass undertaken. The reason why we choose one case study SME is related to the nature of this study which intends to explore the implementation of knowledge management in an enterprise, in this essence, a SME. However, as it is done to only one case study SME, we realize that it still needs further exploration and explanation since it probably cannot generalize the result. As the design of this study, we firstly analysed the dimension of knowledge sharing in the company, which is in terms of knowledge donating and knowledge collecting. We then link them with the analysis of learning process in the company as the result and impact of knowledge sharing that has been undertaken by the members of the company. Lastly, we link the learning process as the product of knowledge sharing in the company with the type of innovation that is undertaken by the company. In each step of this design, interview to the informants was conducted to get information and description.

3.1 Research Framework

The study uses the following research framework as its guidance during the research process.

Figure 1. Research framework in knowledge sharing and innovation process in SMEs



Using the figure 1 as the basis of our understanding, the main important aspect in regards of the impelemntation of knowledge management in SMEs is the availability of information throughout the organisation. The availability of information will create an accummulated knowledge formation among people inside the organisation, which can be in the form of tacit knowledge/implicit knowledge and explicit knowledge. The existence of awareness and the needs of people inside the organisation will unconciously forming a knowledge exchange mechanism in the organisation which mechanism allows people in the organisation to share knowledge with their colleagues. This sharing knowledge, voluntarily or not, will further let people to learn something from each other. This such learning process, at the end, will lead to the creation of vibrant circumstances, where innovation processes and patterns can be voluntarily undertaken by people in the organisation.

4. Results and Discussion

The case study company in this study is CV. X (should remain *anonymous*) – which is located in the neighbourhood*/kelurahan* of Payolansek, Payakumbuh (about 3 hours drive to the north west of Padang – the capital city), West Sumatra – Indonesia. The case study company was established on 1997, and it is considered as a SME in terms of its turn over which is around IDR 65 mio. per month. The company is having its business in culinary business and it is one of the famous culinary SME in that area. To date, the company has produced more than 20 product lines (initially it was only 2 product lines on 1997) that are sold and marketed throughout Sumatra and West Sumatra in particular. The company has 25 employees who are located in 5 departments – and for the purpose of this study, we appointed one employee from each department to become informants of the study. In total, interview as the major source of information in this study was conducted to 6 informants, who are employees (5 people) and an owner.

It can be inferred from the study that knowledge sharing has allowed an equal dissemination of information between people in the organisation of SME. People, i.e. employees and owner, spread an equal information, exchanging and transfering knowledge as well as share experience one to each other. This situation has led to the creation of a conducive environment in which learning processes can be smoothly undertaken. Such learning processes between people in the company will directly ease the innovation processes that is planned, scheduled and schemed by the company. This finding is relevant with the study of Kamasak and Bulutlar

(2009) who found that whenever people in an organisation can share their real experience and spread accummulate knowledge to each other, then this will ease and improve creativity andinnovation in the organisation.

This study is following Lin (2007) and van den Hooff and van Weenen (2004) to divide knowledge sharing in two forms, which is knowledge donating and knowledge collecting. In terms of knowledge donating, this study considers the following dimensions as its unit of analysis:

a) Ability of colleagues of an employee to understand new knowledge,
b) Awareness to share information with colleagues within the department
c) Willingness to share skills with colleagues within the department
d) Ability of colleagues outside of the department to understand the knowledge given to them
e) Willingness to share information with colleagues outside of the department
f) Willingness to share skills with colleagues outside of the department

The study has found that people (owner and employees) in the case study context have undertaken all dimensions of knowledge donating. In terms of the ability of colleagues of an employee to understand new knowledge, informants of the study revealed that their colleagues will also get a new knowledge as soon as they got that new knowledge. Their colleagues in the same department learnt fast for the new knowledge that has been spreaded. In terms of the awareness to share information with colleagues inside the department, informants of the study revealed that they are voluntarily willing to share new information that they got from any sources of information. An open-space working station inside and between the department has created a conducive environment for them to talk to each other in order to share, transfer and exchange new information. This situation has allowed the smoother and the faster flow of information exchange between employees in that particular department.

Regarding the willingness to share skills with colleagues inside the department, informants of the study mentioned that they will voluntarily help and assist their colleagues in the department to acquire new skills that they have just got, such as an effective packing skills, quality improvement, how to use equipments effectively and efficiently, process of waste etc. The willingness to voluntarily share skills with the colleagues has made all people in the particular department of the company can acquire standard skills and knowledge to support company's business operation.

In terms of the ability of colleagues outside of the department to understand the knowledge given to them, informants of the study said that after they have donated knowledge that they got, their colleagues revealed that they understand the knowledge given to them faster. Communication, good social relationship as well as open-space working station are believed to positively contribute to this process. Supporting this process, each of the informant revealed that they are always willing to share information and skills that they have to their colleagues outside of the department. Such an easy and voluntarily process of donating information and skills combined with positive communication attitude, open-space working place, trusting, long-term relationships among the employees and harmonious relationship between

employees and the owner of the company have made people in all departments to become easier to understand every knowledge that has been donated to them. As Wang and Noe (2010) and Dysvik et al. (2015) those given condition are the pre-requisite for a reciprocal knowledge sharing in a company. All conducive situation and condition regarding the knowledge donating amongt the employees have further created a sufficient collective knowledge among employees in the company. As a consequence, this allows transfer/exchange of knowledge becomes more efficient and effective amont people in the company. This has further led to an easy innovation process which is involving employees that would be undertaken by the company. Referring as to Galunic and Rodan (1998) and George et al. (2008) an innovation comes from a process of knowledge exchange and recombination – in which knowledge donating is considered as a major part of it.

Related to knowledge collecting which has the dimensions of:

a) The willingness of colleagues in the department to answer every question which has been asked
b) The willingness of the colleagues in the department to inform every skill that he/she has
c) The willingness of colleagues *outside* of the department to answer every question which has been asked
d) The willingness of colleagues *outside* of the department to inform his/her skills
e) The use of social software in the company

This study has found that in terms of points [a], [b], [c] and [d], the case study company has undertaken all of those dimensions. It means that either colleagues inside or outside of each department in the company are willing to answer every question from their colleagues that is addressed to them. The study also found that every employee in the company is willing to let his/her colleagues knowing his/her skills. As in the knowledge donating, the communication process, an open-space working place, trust, long-term relationships among the employees and harmonious relationship between the employees and owner of the company are found as the main factors that influence the knowledge collecting process, specifically in terms of [a] giving true answers to every question that has been asked by the member of the company (inside or outside of each department) and, [b] the willingnes to let every colleague knows every skill belongs to each member of the company.

However, the study also found that the company has no social software in place to support knowledge collecting by members of the company. This social software can be in the form of handphone, specific communication equipment, etc. When we asked why the company has no social software in place, informants of the study revealed that they don't need this such of equipment. The reason lies on the fact that the members of the company are living in the same neighbourhood, which is very close to each other (either socially or in distance) and this neighbourhood is also close to the company. The locality of the members of the company has made them think that they can communicate and/or collect information, skills and knowledge easily from their colleagues – as soon as they need it. However, as a response to the rise of the global market and competition in which SMEs are required to keep innovate, the use of social software is something needs to be carefully planned. As the study of

Sunarti and Yunita (2016) to the innovation in SMEs in Depok, West Java found that the use of social software in the form of responsive mobile social software can assist SMEs in their promotion, cooperation, exhibition, trade mission and knowledge of how to develop the business.

To get an insight regarding the use of knowledge sharing through donating and collecting as a learning process in innovation in the company, we further asked informants of the study to reveal types of innovation that they have undertaken after the share knowledge with each other. Answering this question, informants of the study revealed that they are doing the following dimension of innovation after they share knowledge with each other:

1. Implementing small adaptation to the products voluntarily, in order to reach and to fill demands from potential customers
2. Re-introduce products after small adaptation and improvement
3. Efficiency to the existing products improvement of customer service to the existing cutomers

Analysing the dimension of innovation that has been conducted by the company, we can summarise that it is sourced and it is as a response to customer's demand and need. In other words, the majority of the dimension of innovation undertaken by the company is based on the orientation to its customers. As Kohli and Jarowski (1990) this dimension of innovation is known as the market-pull innovation, in which the company reacts, takes responses and considers demands and needs from its customers. In the view from innovation as a field of study, market-pull innovation is closely related to the concept of incremental innovation/exploitative innovation. If we consider the size, the scale and the ability of SMEs, various researches have found that the most SMEs are usually undertaking incremental innovation as the main modus of innovation. As Norman and Verganti, (2012) incremental innovation is simply viewed as undertaking and producing something which is better rather than the previous one. Similar to other previous studies and researches, we also found that an incremental innovation was undertaken by this company.

Analysing the dimension of knowledge sharing, learning process and innovation in this company, it can be seen that the knowledge donating and knowledge collecting among employees has allowed and has created a conducive learning process for each member of the employee and the owner of the company as the main sources to innovate. Such learning process will then lead the employees together with the owner of the company to apply an incremental innovation to the products of the company.

5. Conclusion

It can be clearly seen in the case study context that the process of knowledge sharing and learning processes happened to all people in the organisation. It can be observed from the interview that every employee and the owner of SME in the case study context did not hesitate to ask somebody else and to answer questions that addressed to them. Every employee either in the same department or from inter-departmental section with lateral organisational relationship is able to share knowledge, skills and ideas in the innovation processes of the organisation. This circumstance creates the same standard basic knowledge, skills and experience to the employees as the baseline for

learning processes in the organisation. A relatively similar experience, knowledge and skills that creates conducive learning process within the company has further allowed and eased the innovation process in the organisation – which produces incremental innovation as the major type of innovation in the company.

As this study was exploratory undertaken in one particular SME, then it would be worth to use this study as the basis to expand the topic, which might be undertaken quantitatively to generalize our understanding about the topic of the research.

REFERENCE

Baumol, W. J. (2007). Entrepreneurship, trade competition and the explosion of World Trade. *Kaufmann-Planck Annual Summit on Entrepreneurship Research and Policy 2007*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1001099

Boer, N. I. (2005). Knowledge sharing within organizations: A situated and relational perspective. *Ph.D. Research*. Rotterdam: Erasmus Business School, Erasmus University.

Boer, N. I., Berends, H., & van Baalen, P. (2011). Relational models for knowledge sharing behavior. *European Management Journal*. *29*(2), 85-97. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.10.009

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organisations manage what they know. *ACM IT Magazine and Forum.* https://doi.org/10.1145/347634.348775

DeLong, D. W. (2004). Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce. New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001

Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: the moderating roles of social and economic LMX. *Leadership and Organization Development Journal*, *36*(1), 35-53. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0145

Dzunic, M., Boljanovic, J. D., & Subotic, J. (2012). The importance of concepts of knowledge and learning organizations in managing the knowledge: Flow in organizations. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*. Celje-Slovenia: MakeLearn.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*. *12*(2), 219-245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Galunic, C., & Rodan, S. (1998). Resource recombination in the firm: Knowledge, structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management*

Journal, *9*(12), 1193-1201. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12<1193::AID-SMJ5>3.0.CO;2-F

George, G., Kotha, R., & Zheng, Y. (2008), Entry into insular domains: A longitudinal study of knowledge structuration and innovation in biotechnology firms. *Journal of Management Studies*, *45*(8), 1448-1474. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00805.x

Gupta, J., & Sharma, S. (2004). *Creating Knowledge Based Organizations*. Boston: Idea Group Publishing. https://doi.org/10.4018/978-1-59140-162-9

Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2009). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, *22*(3), 306-317. https://doi.org/10.1108/09555341011040994

Kohli, A. K., & Jarowski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1-18. https://doi.org/10.2307/1251866

Lafuente, E. M., Vaillant, Y., & Rialp, J. (2007). Regional differences in the influence of role models: Comparing the entrepreneurial process in Rural Catalonia. *Regional Studies*, *41*(6), 779-795. https://doi.org/10.1080/00343400601120247

Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, *28*(3/4), 315-332. https://doi.org/10.1108/01437720710755272

Mulyana, M., Assegaff, M., & Wasitowati, W., (2015). Pengaruh knowledge donating dan knowledge collecting terhadap innovation capability kasus pengembangan UKM batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, *14*(3), 246-264. https://doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.2

Naudé, W. A. (2008). *Entrepreneurship in Economic Development*. Helsinki, Finland: United Nations University - World Institute for Development Research (UNU-WIDER).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2005). *The Knowledge-Creating Company*. Press, New York: Oxford University.

Norman, D. A. & Verganti, R. (2012). Incremental and radical innovation: Design research versus technology and meaning change. *Design Issues*, *30*(1), 78-96. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00250

O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *New Edge in Knowledge : How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business*. Chichester : Wiley.

Quintana, E., Casselman, R. M., Reiche, B.S., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge based outcome. *Journal of Knowledge Management*, *15*(6), 928-947. https://doi.org/10.1108/13673271111179299

Rahab, R., Sulistyandari, S., & Soedjono, S. (2011). The development of innovation capability of small medium enterprises through knowledge sharing process: An empirical study of indonesian creative industry. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(21), 112-123.

Schramm, C. J. (2004). Building entrepreneurial economies. *Department of Foreign Affairs*, *July-August*, *83*(4), 104-115. New York, Washington D.C: Council of Foreign Relations. https://doi.org/10.2307/20034050

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.

Silalahi, H. C., & Sundiman, D. (2016). Knowledge sharing sebagai sumber inovasi dan keunggulan bersaing pada usaha kecil dan menengah (ukm) sektor bengkel otomotif (Studi kasus CV. Ariron Jaya Tehnik), *Profit (Jurnal Penerapan Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan), 1*(1), 84-93.

Sunarti, S., & Yunita, Y. (2016). Prototype of knowledge management system responsive mobile android untuk inovasi UKM Kota Depok dengan Metode Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE). *Indonesian Journal on Computer and Information Technology*, *1*(2), 17-26.

Slavkovic, M., & Babic, V. (2013). Knowledge management, innovativeness and organizational performance: Evidence from Serbia. *Economic Annals*, *58*(199), 85-107. https://doi.org/10.2298/EKA1399085S

Song, M., van der Bij, H., & Weggeman, M. (2006). Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R & D Management*, *36*(2), 173-187. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00424.x

Statistik Indonesia. (2012). *Statistical Yearbook of Indonesia 2012*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Statistics Indonesia. (2012). *Trends of Selected Socio-Economic Indicators of Indonesia 2012*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Teece, D. J., Pissano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Thurik, R. (2008). *Entrepreneurship, Economic Growth and Policy in Emerging Economies*. Rotterdam: ERIM.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organisational networks: Effects of network position and absoroptive capacity on business innovation and performance. *Academy of Management Journal*, *44*((5), 996-1004. https://doi.org/10.2307/3069443

van den Hooff, B., & de Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing the context: the influence of organisational committment, communication climate and CMC usage on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *8*(6), 117-130. https://doi.org/10.1108/13673270410567675

van den Hooff, B., & van Weenen, F. D. L. (2004), Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge & Process Management*, *11*(1), 13-24. https://doi.org/10.1002/kpm.187

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115-131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Widianingsih, L. P., (2013). Knowledge management dalam mendorong inovasi dan daya saing pada usaha kecil menengah, *Jurnal Gema Aktualita*, *2*(1), 44-52.

Wenekkers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic development. *Journal of Small Business Economics*, 13, 27-55. https://doi.org/10.1023/A:1008063200484

Zucker, D. M. (2009). How to do case study research. *Teaching Research Methods in Humanities and Social Sciences*. Massachusetts: University of Massachusetts – Amherst.

RELATIONSHIP MARKETING DAN JARINGAN NILAI DI KOPERASI PERTANIAN (STUDI KASUS DI KOPERASI PERTANIAN GERBANG EMAS DI DESA CIBODAS, KECAMATAN LEMBANG, KABUPATEN BANDUNG BARAT, JAWA BARAT)

Rahmadian Melati[1)], Agriani Hermita Sadeli[2)]

[1)]*Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran*
[2)]*Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran*

e-mail: melatirahmadian@gmail.com

ABSTRACT

A cooperative has a purpose to prosper its members. One of the obstacles that often occur due to the stakeholders of cooperative's bussiness that do not perform the function of the cooperative itself. This study aims to understand relationship marketing pattern and exchange of values at Koperasi Pertanian Gerbang Emas. The author collected data from in-depth interview with stakeholders and then categorize it based on six markets models, that categorization is to understand each stakeholder role in relationship marketing. The value network is illustrated by holo mapping by seeing exchange of values with stakeholders in good, service, and revenue; knowledge; and intangible benefit. Results of this paper showed that Koperasi Pertanian Gerbang Emas does not have complete role of its internal maket, Koperasi Pertanian Gerbang Emas members, which affects their relationship marketing pattern with other stakeholder. Exchange of values with stakeholders in tangible products and even paid services that generates a cost or income. Exchange of knowledge values is in the form of workshop, cultivation knowledge, technical use of technology, and also bookkeeping. Other than that, exchange of intangible benefit values include trust and commitment. Improvement from internal market of Koperasi Pertanian Gerbang Emas through relationship marketing approacg is needed to build trust and commitment of cooperative member.

Key words: cooperation , Relationship marketing, Network value

ABSTRAK

Sebuah koperasi mempunyai tujuan untuk mensejahterakan anggotanya. Kendala yang kerap terjadi di koperasi disebabkan oleh *stakeholders* dari bisnis koperasi yang tidak menjalankan fungsi dari koperasi. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana pola *relationship marketing*, serta pertukaran nilai yang berlangsung di Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Data diperoleh dengan wawancara mendalam kepada *stakeholders* yang bersangkutan dengan bisnis dari koperasi dan kemudian akan dikelompokan melalui *six markets model* yang berfungsi untuk mengetahui peran dari masing-masing *stakeholders*, dan jaringan nilai digambarkan melalui *holo mapping* dengan melihat pertukaran nilai dengan *stakeholders* dalam bentuk produk, jasa, dan pendapatan; pengetahuan; dan manfaat tidak berwujud. Hasil dari penelitian menunjukan bahwa Koperasi Pertanian Gerbang Emas belum memiliki peran yang seutuhnya terhadap *internal market* mereka, yaitu anggota koperasi, hal itu mempengaruhi pola *relationship marketing* Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan *stakeholders* lainnya. Pertukaran nilai yang terjadi dalam hubungan tersebut adalah pertukaran produk atau jasa yang menghasilkan biaya atau pendapatan. Pertukaran nilai dalam pengetahuan yang berupa pelatihan, wawasan budidaya, teknis penggunaan teknologi, serta wawasan mengenai pembukuan. Selain itu pertukaran nilai pada *intangible benefit*, meliputi rasa kepercayaan dan komitmen. Perbaikan dari *internal market* Koperasi Pertanian Gerbang Emas melalui pendekatan *relationship marketing* sangat dibutuhkan untuk menciptakan kepercayaan dan komitmen anggota Koperasi Pertanian Gerbang Emas.

Kata kunci: koperasi, *relationship marketing*, jaringan nilai

1. Pendahuluan

Pada mulanya sebuah pemasaran hanya menekankan fokusnya pada produk. Pihak yang menangani pemasaran pada perusahaan hanya fokus pada bagaimana menciptakan sebuah produk yang dapat diminati oleh konsumen. Menurut Carr (2013) *transactional marketing* dilakukan dalam jangka pendek dan memusatkan perhatian pada produk dibandingkan pelanggan. Seiringnya waktu berjalan para ekonom menemukan bahwa *transactional marketing* yaitu konsep *Marketing Mix* atau *4Ps (price, product, place, promotion)* dianggap terlalu sederhana dan tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang rumit dalam pemasaran (Gronroos, 1993). *Marketing Mix* terlalu menyederhanakan variabel pemasaran, sehingga dianggap sebagai sekumpulan variabel yang tidak memenuhi persyaratan untuk menjelaskan kompleksitas konsep pemasaran (Gronroos, 1993). Berbeda halnya dengan *relationship marketing* yang mengedepankan perhatiannya pada penjual, pelanggan, dan kelompok lain di dalam sebuah *marketplace*. Hubungan yang terjadi diantara setiap *stakeholders* merupakan hubungan jangka panjang atau tidak hanya sekedar hubungan transaksi. Dalam pemasaran *relationship marketing* lahir sebagai sebuah paradigma yang menganggap bahwa sentral terpenting dari pemasaran adalah hubungan antar setiap pelaku dalam *marketplace* (Keith, 1960). *Relationship marketing* membangun hubungan yang dapat memberikan nilai dan manfaat serta dapat mempertemukan berbagai pihak yang berkepentingan dan memiliki horizon waktu dalam jangka panjang.

Konsep dari *relationship marketing* mendatangkan ide bahwa proses dan alur bisnis berjalan tidak hanya mengandalkan produk semata, namun semua pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan (Burn, 2003). Hubungan yang berjalan dengan konsep pendekatan *relationship marketing* menurut Kotler dan Amstrong (2003) terdapat membentuk ikatan yang lebih kuat dengan pelanggan melalui tiga pendekatan yaitu *financial benefit* (manfaat keuangan atau ekonomis), *social benefit* (manfaat sosial), dan *structural ties* (ikatan struktural). Hal itu dilakukan untuk mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang perusahaan. Perrien dan Ricard (1995) mengatakan bahwa *relationship marketing* adalah sebuah solusi yang terbaik untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Sebagian besar petani hortikultura di Indonesia mempunyai permasalahan pada pemasaran produk, yaitu fluktuasi harga (Irawan, 2007). Fluktuasi harga yang tinggi mengakibatkan ketidak pastian perolehan penerimaan atau pendapatan (Hutabarat, 1999). Dalam rangka penyelesaian masalah petani di bidang pemasaran, pembentukan lembaga usaha di sektor pertanian merupakan sebuah solusi yang diunggulkan, contohnya adalah koperasi. Koperasi berfungsi untuk mensejahterakan anggotanya seperti yang tercantum pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang perkoperasian, koperasi memiliki tujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan (Limbong, 2012). Koperasi merupakan salah satu bentuk kelembagaan dari sekian banyak lembaga pertanian yang diharapkan menjadi gerbang yang menjalankan fungsi representatif bagi seluruh petani dan kepada lembaga-lembaga ditingkatan yang lebih rendah. Pembentukan sebuah koperasi pertanian diharapkan untuk

dapat menjadi tujuan bagi para petani untuk memasarkan produknya. Terbentuknya koperasi juga diharapkan dapat meningkatkan pendapatan petani serta kesejahteraan petani dengan harga jual yang lebih baik. Keberadaan koperasi juga diharapkan akan mempermudah para petani untuk memperoleh pengetahuan atau penyuluhan secara berkala dan terstruktur.

Koperasi pertanian mempunyai tujuan untuk membangun hubungan jangka panjang antara produsen atau petani dengan *stakeholders* lainnya. Terbentuknya koperasi diharapkan mampu untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan hubungan yang hanya berorientasi pada hubungan jangka pendek atau transaksional. Hubungan jangka pendek tersebut merugikan disebabkan fluktuasi harga pada berbagai komoditas menyebabkan pendapatan petani tidak stabil. Koperasi memiliki peranan untuk meminimalisir fluktuasi harga. Koperasi menjadi pihak penghubung antara produsen, *buyer*, dan *stakeholders* lainnya. Koperasi diharapkan dapat memberikan pasar bagi para petani yang tidak memiliki pasar tetap. Di lain sisi, koperasi merupakan sarana untuk mengakses bantuan permodalan dan bahan baku. Peranan yang begitu penting menjadikan pihak-pihak pelaksana dan pengurus koperasi harus melakukan hubungan jangka panjang dengan setiap *stakeholders* yang terlibat dalam bisnis tersebut, baik terhadap produsen yaitu petani atau *stakeholders* lainnya. Dengan adanya hubungan jangka panjang antar *stakeholders* menjadikan tumbuhnya rasa kepercayaan dan komitmen dalam berbisnis, yang merupakan syarat utama untuk menjadikan suatu bisnis dan kemitraan menjadi sukses (Morgan & Hunt, 1994).

Koperasi Pertanian Gerbang Emas merupakan sebuah koperasi yang berada di daerah penghasil sayuran dan percontohan yaitu Desa Cibodas, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat. Koperasi Gerbang Emas telah melakukan kemitraan dengan berbagai perusahaan baik untuk sarana produksi, teknologi, hingga pemasaran. Petani yang menjadi anggota dari Koperasi Gerbang Emas sejumlah 25 orang, namun pasokan produk sayuran tidak selalu memenuhi permintaan mitranya. Hal itu disebabkan karena banyak anggota koperasi yang tidak aktif dalam menjalankan fungsi dari koperasi itu sendiri. Banyak anggota koperasi yang lebih memilih untuk menjual hasil pertanian mereka kepada Bandar. Di sisi lain, fluktuasi harga menyebabkan petani menjual produknya kepada koperasi ketika harga turun.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pola *relationship marketing* serta pertukaran nilai yang terjadi di Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Selanjutnya akan dibuat strategi yang memberikan solusi untuk memajukan bisnis di Koperasi Pertanian Gerbang Emas.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. *Relationship Marketing*

Konsep *relationship marketing* pertama kali muncul dalam bidang pemasaran jasa dan pemasaran industri. Konsep *relationship marketing* ini didasarkan pada menetapkan dan menjaga hubungan antara penjual dan pembeli serta kelompok lainnya. Pada *relationship marketing*, pelanggan dijadikan *partner* (mitra) dan perusahaan harus membuat komitmen jangka panjang untuk memelihara hubungan dengan kualitas, pelayanan, dan inovasi (Sumadi, 2012). Kepercayaan dan komitmen merupakan dua aspek dominan yang mendasari *relationship*

marketing di dalam suatu perusahaan (Ahmady *et al*., 2012). Kepercayaan merupakan sebuah pondasi dari bisnis. Kepercayaan merupakan variabel kunci bagi kesuksesan *relationship marketing*. Kepercayaan adalah suatu keadaan yang terjadi ketika seorang mitra percaya atas keandalan serta kejujuran mitranya sehingga akan tercipta transaksi antara dua pihak (Morgan & Hunt, 1994). Komitmen didefinisikan sebagai sikap dan tingkah laku yang mencerminkan keeratan hubungan antara dua belah pihak yang semakin mendekatkan keduanya menjadi satu kesatuan bagian (Ndubisi, 2007).

Menurut Kotler dan Armstong (2003) suatu *relationship marketing* dalam membentuk ikatan yang lebih kuat dengan pelanggan dapat melalui 3 pendekatan yaitu:

1. *Financial benefit* (manfaat keuangan atau ekonomis). Pendekatan yang pertama untuk membangun suatu hubungan nilai dengan pelanggan adalah dengan memberikan manfaat keuangan atau ekonomi. Manfaat ekonomis ini dapat berupa penghematan biaya yang di keluarkan oleh pelanggan, pemberian *voucher discount*, potongan harga diberikan khusus pada saat-saat tertentu, serta manfaat ekonomis lainnya.

2. *Social benefit* (manfaat sosial)
   Manfaat ekonomis diatas memang sangat perlu tetapi tidak cukup sampai disini saja karena akan mudah ditiru oleh badan usaha lain, sehingga perlu pendekatan yang lain yaitu manfaat sosial. Manfaat sosial membantu badan usaha untuk meningkatkan hubungan dengan mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan, bahkan memberikan sesuatu yang sifatnya pribadi atau perindividu. Mengetahui secara lebih detail apa yang sekarang ini dibutuhkan oleh para pelanggan tersebut.

3. *Structural ties* (ikatan struktural)
   Pendekatan yang ketiga ini untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan melalui ikatan struktural. Dalam ikatan *structural* ini badan usaha berusaha untuk membantu pelanggan dan selalu memberikan informasi mengenai segala sesuatu yang diperlukan, sehingga pelanggan yang dibantu dan diperhatikan akan merasa sangat dihargai dan lebih puas pada badan usaha.

Kotler (2009) menyatakan bahwa *relationship marketing* selain membangun hubungan dengan pelanggannya juga dibangun berdasarkan hubungan jangka panjang yang dapat memuaskan dengan pihak-pihak kunci lainnya seperti pemasok, penyalur, dan lain-lain guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang mereka. Fungsi utama pemasaran relasional adalah mencakup semua langkah-langkah yang dilakukan perusahaan untuk mengenal dan melayani pelanggan dengan baik.

2.2. Membangun *Relationship Marketing: The Six Markets Model*

Menurut Payne *et al.* (2002), kerangka dari *six market relationship marketing* sangat berguna dan sudah teruji untuk melihat secara luas bagaimana *stakeholders* menciptakan nilai organisasional secara total dalam pasar *business-to-consumer* (B2C) dan *business-to-business* (B2B). Kerangka ini berisi enam kunci pasar yang utama, diidentifikasikan sebagai: *referral market, recruitment markets, referral*

markets, internal markets dan *supplier/alliance markets.*

1. *Consumer Market*
   Consumer market merupakan pasar inti dari *six markets model*. Domain *consumer market* membahas tiga kelompok besar yaitu: pembeli langsung *(direct buyer),* perantara *(intermediaries),* dan konsumen akhir *(consumers).* Dapat dicontohkan pembeli langsung merupakan *wholesaler* yaitu pihak yang membeli langsung dari produsen, pihak perantara merupakan *retailer* yang membeli produk dari *wholesaler*, dan konsumen akhir merupakan konsumen yang mengkonsumsi produk dari *retailer*.

2. *Referral Market*
   Ada dua kategori dari *referral market* yaitu *referral market* konsumen domain dan referral market non-konsumen. Pelanggan yang sudah masuk kedalam organisasi seringkali merupakan pemasar yang terbaik, mereka memberikan opini dengan *word-of-mouth* yang positif, yaitu memberikan layanan dengan kualitas yang baik, dan itu merupakan hal yang paling penting dalam pemasaran. Non-konsumen *referral market* merupakan sebuah perusahaan, lembaga, atau organisasi yang bukan merupakan konsumen dari perusahaan produsen namun berhubungan dengan perusahaan produsen dan secara tidak langsung merekomendasikan perusahaan produsen kepada konsumen atau perusahaan yang sekiranya dapat berpotensi baik bagi perusahaan produsen. Kategori pertama merupakan hal yang terpenting dalam organisasi. Pentingnya kategori kedua tergantung kepada konsentrasi dari organisasi.

3. *Supplier and Alliance Market*
   The supplier and alliance market memegang peranan yang penting dalam *six markets model. Supplier* atau pemasok merupakan pasar yang memasok sumber daya bagi perusahaan, sedangkan *alliance* atau aliansi berpotensi memberikan keterampilan baru manajemen, akses modal, posisi pasar, cakupan global, keterampilan teknologi, dan lain sebagainya. Sehingga *supplier and alliance market* mencerminkan spektrum yang luas daripada sekedar pasokan. Perbedaan kontribusi masing-masing antara pemasok dan aliansi memberikan hubungan strategi pemasaran yang sukses.

4. *Influence Market*
   Domain dari *influence market* merupakan domain paling beragam dari kelompok konstituen. Di antaranya adalah analisis keuangan, pialang saham, pers bisnis dan media lainnya, pengguna dan kelompok konsumen, serikat kerja, dan pemangku kepentingan lainnya. Masing-masing kelompok konstituen yang berpotensi dapat memberikan pengaruh signifikan atas lemabaga. Lembaga atau perusahaan dapat mengelola hubungan dengan mereka melalui penerapan pendekatan strategis. Kepentingan relatif dari kelompok dalam *influence market* akan bervariasi sesuai dengan sektor industri.

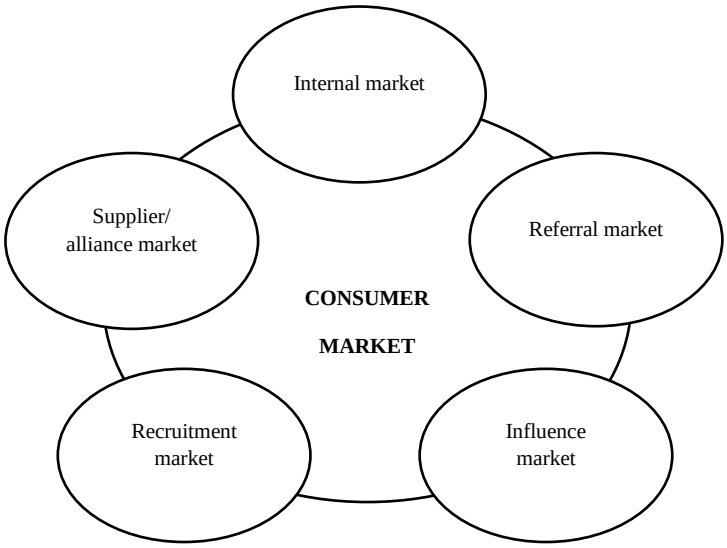
5. *Recruitment Market*
   Dalam organisasi, sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam bisnis. Untuk menarik dan mempertahankan

kualitas perusahaan, maka perusahaan harus memasarkan diri untuk mendapatkan karyawan yang potensial. Hal ini menciptakan iklim organisasi yang sesuai dalam pemanfaatkan karyawan yang potensial. Pemasaran *recruitment market* sangat penting untuk perusahaan dimana staf adalah elemen kunci dari keunggulan kompetitif bisnis jasa.

6. *Internal Market*

Internal market meliputi banyak isu manajemen, tetapi memiliki dua aspek utama. Pertama, setiap karyawan dan setiap departemen dalam suatu organisasi harus bekerja seefektif mungkin untuk memastikan bahwa setiap departemen dan individu memberikan dan menerima standar tinggi dalam layanan internal. Kedua, semua staf harus bekerja sama dengan cara yang sejalan dengan misi, strategi dan tujuan organisasi. Struktur organisasi dapat menghambat perkembangan hubungan pelanggan. Organisasi vertikal tradisional dengan struktur hirarkis dan orientasi fungsional sering mendukung fungsi individu dengan mengorbankan seluruh bisnis dan pelanggan. Hubungan pemasaran dengan penekanan pada pemasaran *crossfunctional,* berfokus pada proses yang memberikan nilai bagi pelanggan. Membangun sebuah organisasi yang berfokus pada pelanggan membutuhkan penekanan kuat pada pemasaran internal.

Gambar 1. The Six Markets Framework



2.3. Jaringan Nilai

Suatu pemasaran yang didasarkan pada hubungan akan menciptakan suatu aset perusahaan yang berwujud jaringan pemasaran. Paradigma dalam pemasaran semakin bergeser dari memaksimalkan keuntungan dari setiap transaksi ke memaksimalkan hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra bisnisnya. Prinsip dasarnya adalah dengan membangun hubungan baik maka transaksi yang menguntungkan akan datang dengan sendirinya (Kotler, 2009).

Jaringan nilai dalam suatu perusahaan merupakan sebuah sistem kemitraan dan aliansi yang dibentuk

perusahaan untuk menyediakan, menambah, dan menghantarkan penawarannya yaitu meliputi pemasok perusahaan dan pemasok dari pemasoknya, serta pelanggan segera dan pelanggan akhir mereka. Jaringan nilai mencangkup hubungan berharga dengan pihak lain. Agar bisa menghantarkan nilai yang tinggi ke pasar sasaran suatu perusahaan harus bisa mengatur berbagai pihak tersebut (Kotler, 2009).

Allee (2000) membagi pertukaran nilai antar *stakeholders* menjadi beberapa kategori yaitu menjadi tiga nilai mata uang (*three currencies of values*) meliputi 1) barang, jasa dan pendapatan (*goods, services, and revenue*); 2) pengetahuan (*knowledge*); 3) manfaat tidak dapat diukur (*intangible benefit*). Pertukaran nilai ini merupakan inti dari jaringan nilai, setiap pertukaran nilai didukung oleh beberapa mekanisme yang memungkian transaksi berlangsung.

3. Metode Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah kegiatan usahatani yang dilakukan oleh koperasi. Penelitian ini dilakukan di Koperasi Pertanian Gerbang Emas yang berlokasi di Jalan Maribaya Timur Kp. Sukarasa, Desa Cibodas, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat. Desain penelitian yang digunakan adalah desain kualitatif deskriptif dengan teknik penelitian studi kasus.

Dalam penelitian ini, data yang diperlukan untuk melihat pola *relationship marketing* adalah bagaimana kepercayaan, komitmen, kompetensi, penanganan konflik, dan komunikasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak dalam melakukan bisnis. Data tersebut akan mengkategorikan setiap *stakeholders* masuk ke dalam salah satu pasar dari *six markets model* (Payne *et al*., 2002). Data selanjutnya adalah data mengenai (1) barang, jasa, atau pendapatan; (2) akses keilmuan; dan (3) manfaat tidak berwujud, digambarkan melalui *holo mapping* (Allee, 2002) yang berfungsi untuk melihat bagaimana pertukaran nilai yang terjadi di antara setiap *stakeholders* yang berperan dalam jalannya bisnis di Koperasi Pertanian Gerbang Emas.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Pemilihan informan dilakukan secara sengaja (*purposive*). Informan kunci pada penelitian ini adalah pengurus koperasi, yang selanjutnya menginformasikan informan lainnya yaitu anggota koperasi, *direct buyer*, dan seluruh *stakeholder* yang berperan dalam jalannya bisnis di Koperasi Pertanian Gerbang Emas.

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan adalah dengan melakukan observasi, wawancara mendalam *(in-depth interview)*, serta pengumpulan dokumentasi. Dalam menganalisis data secara deskriptif digunakan bantuan model analisis data dari Miles dan Huberman dalam Bungin (2007), melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Data yang telah diperoleh dari petani anggota Koperasi Pertanian Gerbang Emas akan digolongkan berdasarkan ragam tanggapan, kemudian tanggapan terbanyak akan ditarik menjadi kesimpulan dengan tetap memperhatikan tanggapan lain yang diperoleh.

3.1 Hasil dan Pembahasan

Koperasi Pertanian Gerbang Emas merupakan sebuah lembaga pertanian yang berfungsi sebagai wadah pemasaran bersama bagi para petani dalam memasarkan hasil panennya. Koperasi memiliki hubungan dengan beberapa pasar yang dipetakan melalui *the six markets model*, seperti yang ditunjukan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Pemangku kepentingan potensial dalam relationship marketing di Koperasi Pertanian Gerbang Emas berdasarkan Six Markets Model.

Pasar	Pemangku Kepentingan Potensial
Customer Market	Restoran waralaba XYZ
Supplier and Alliance Market	Rijk Zwaan (Benih dan Nutrisi)
Influencer Market	Restoran waralaba XYZ Perusahaan Komersial *Sixplus Agrotech* Pemerintah
Referral market	-
Recruitment Market	Petani Desa Cibodas
Internal Market	Pengurus Koperasi, Anggota Koperasi, Staff Koperasi

Sumber: Data Primer

Customer Market

Customer market adalah domain pasar pertama yang merupakan domain pasar terpenting dibandingkan pasar lainnya. Domain pasar ini mempunyai kelompok besar yaitu *buyer*, perantara, dan konsumen akhir (Payne *et al*., 2002). Dalam hal ini, Koperasi Pertanian Gerbang Emas hanya memiliki satu kelompok *customer market* yaitu *direct buyer*. Koperasi Pertanian Gerbang Emas akan mendistribusikan produk mereka kepada konsumen akhir melalui kelompok tersebut.

Koperasi Pertanian Gerbang Emas memasok produk mereka yang berupa sayuran kepada Restoran Waralaba XYZ di Bandung. Koperasi Pertanian Gerbang Emas memasok produk mereka berdasarkan kontrak atau surat perjanjian. Masa kontrak dari bisnis mereka adalah selama lima tahun dan bisnis tersebut telah berjalan selama dua tahun. Dalam masa kontrak tersebut permintaan terhadap produk terjadi banyak kendala salah satunya adalah pemutusan kontrak dengan restoran waralaba XYZ di wilayah Jakarta dikarenakan permintaan yang tidak memenuhi kontrak dan merugikan koperasi dari segi pengeluaran transportasi, kini Koperasi Pertanian Gerbang Emas hanya melayani permintaan dari restoran waralaba XYZ di wilayah Bandung.

Adanya hubungan yang kontinu dengan restoran waralaba XYZ di Bandung mengartikan bahwa terdapat kepercayaan dan komitmen dari kedua belah pihak dalam melakukan bisnis.

Kontrak perdagangan yang disepakati oleh kedua belah pihak yaitu menyangkut hak dan kewajiban, kuantitas dan kualitas, serta harga. Kontrak harga adalah kontrak penentuan harga jual-beli pada bisnis tersebut selama tiga bulan. Penetuan harga pada kontrak tersebut berasal dari Harga Pokok Produksi (HPP) petani. Harga tetap akan berdampak pada stabilitas pendapatan produsen. Dalam rangka memenuhi kuantitas dan kualitas permintaan dari pihak *buyer*, pihak *buyer* memberikan bantuan permodalan seperti pembuatan *green house*. Bantuan tersebut dimaksudkan untuk menunjang usahatani dan memenuhi *standard* kualitas yang ditentukan oleh restoran waralaba XYZ di negara asalnya. Selain bantuan lapangan, komunikasi intensif juga dibutuhkan untuk membahas dan memberikan harapan penyelesaian dari kendala bisnis. Tanpa komunikasi, produsen menghadapi beberapa kesulitan untuk memahami apa yang diperlukan dan diinginkan oleh *buyer*.

Supplier and Alliance Market

Kerjasama dengan *supplier and alliance market* merupakan sebuah strategi untuk membangun suatu *relationship*

marketing dalam bisnis. Koperasi Pertanian Gerbang Emas mempunyai pasar yang memasok *input* produksi usahatani para petani Koperasi Pertanian Gerbang Emas yaitu Rijk Zwaan.

Rijk Zwaan merupakan sebuah perusahaan yang menyediakan benih dan nutrisi untuk sarana produksi tanaman di Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Koperasi Pertanian Gerbang Emas hanya memakai benih paprika dan *tomato beef* disebabkan oleh harga yang terbilang mahal dikalangan petani. Walaupun harga tersebut diikuti oleh kualitas yang unggul. Hubungan yang terjalin antara Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan Rijk Zwaan berupa transaksi jual-putus atau hubungan jangka pendek, namun Rijk Zwaan telah melakukan pendekatan *relationship marketing* pada konsumennya.

Influencer Market

Stakeholder di dalam *influencer market* didominasi oleh Restoran Waralaba XYZ melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR), perusahaan sarana produksi, *Sixplus Agrotech*, dan pemerintah. Restoran Waralaba XYZ melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) memberikan bantuan permodalan kepada petani yang mengikuti program kemitraan seperti *green house* yang dimaksudkan agar menghasilkan produk yang berkualitas serta aman.

Pembinaan dan pertukaran informasi serta pengetahuan di dapatkan oleh Koperasi Pertanian Gerbang Emas melalui Restoran Waralaba XYZ, Rijk Zwaan, *Sixplus Agrotech*, dan pemerintah.

Perusahaan komersial berkunjung ke Koperasi Pertanian Gerbang Emas dalam rangka sosialisasi produknya, serta melakukan penyuluhan dan pembinaan, atau demonstrasi di Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Dari beberapa perusahaan komersial tersebut, Rijk Zwaan merupakan perusahaan yang memberikan pendekatan *relationship marketing* dibandingkan yang lainnya. Komunikasi yang terjalin antara Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan Rijk Zwaan tidak hanya sekedar jual-beli namun pembinaan mengenai perlakuan benih hingga budidaya. Rijk Zwaan dengan komitmennya yang mengedepankan *service* memberikan pengarahan serta solusi atas kendala yang dihadapi petani.

Sixplus Agrotech merupakan sebuah organisasi jasa di pertanian yang menawarkan program pembuatan teknologi, permodalan, dan pembukuan. Program pembuatan teknologi membuat petani Koperasi Pertanian Gerbang Emas lebih menyadari akan pentingnya teknologi pertanian di masa yang akan datang, walaupun belum diadopsi oleh petani karena terkait dengan kondisi finansial yang belum mencukupi. *Sixplus Agrotech* menjadikan Koperasi Pertanian Gerbang Emas sebagai tempat *research dan development* dari pembuatan teknologi *smart farming system* yang mereka ciptakan. Program selanjutnya adalah program permodalan, *Sixplus Agrotech* menawarkan investasi bagi investor yang ingin berinvestasi di bisnis pertanian. Modal yang di berikan investor tersebut akan diolah oleh *Sixplus Agrotech* dan diberikan kepada petani Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan syarat pengembalian sesuai dengan perjanjian atau kontrak. *Sixplus Agrotech* juga membuat program pembukuan yang ditujukan agar proses bisnis yang dilakukan oleh Koperasi Pertanian Gerbang Emas berjalan profesional.

Pemerintah turut serta dalam pembangunan dan pengembangan Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Koperasi Pertanian Gerbang Emas diberikan bantuan berupa pembinaan organisasi serta sarana produksi untuk anggota koperasi dari dinas pertanian dan dinas koperasi daerah setempat.

Recruitment Market

Koperasi Pertanian Gerbang Emas melakukan rekrutmen terhadap pengurus dan anggotanya dengan berdasarkan asas koperasi yaitu sukarela dan tanpa adanya paksaan. Pengurus dan anggota Koperasi Pertanian Gerbang Emas berasal dari daerah setempat yaitu Desa Cibodas. Koperasi Pertanian Gerbang Emas tidak melakukan pemilihan terhadap masyarakat yang ingin menjadi bagian dari Koperasi Pertanian Gerbang Emas atau menjadi anggota Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Sesuai dengan bentuk lembaganya, Koperasi Pertanian Gerbang Emas beranggotakan petani, dan dua karyawan yang menangani gudang dan distribusi.

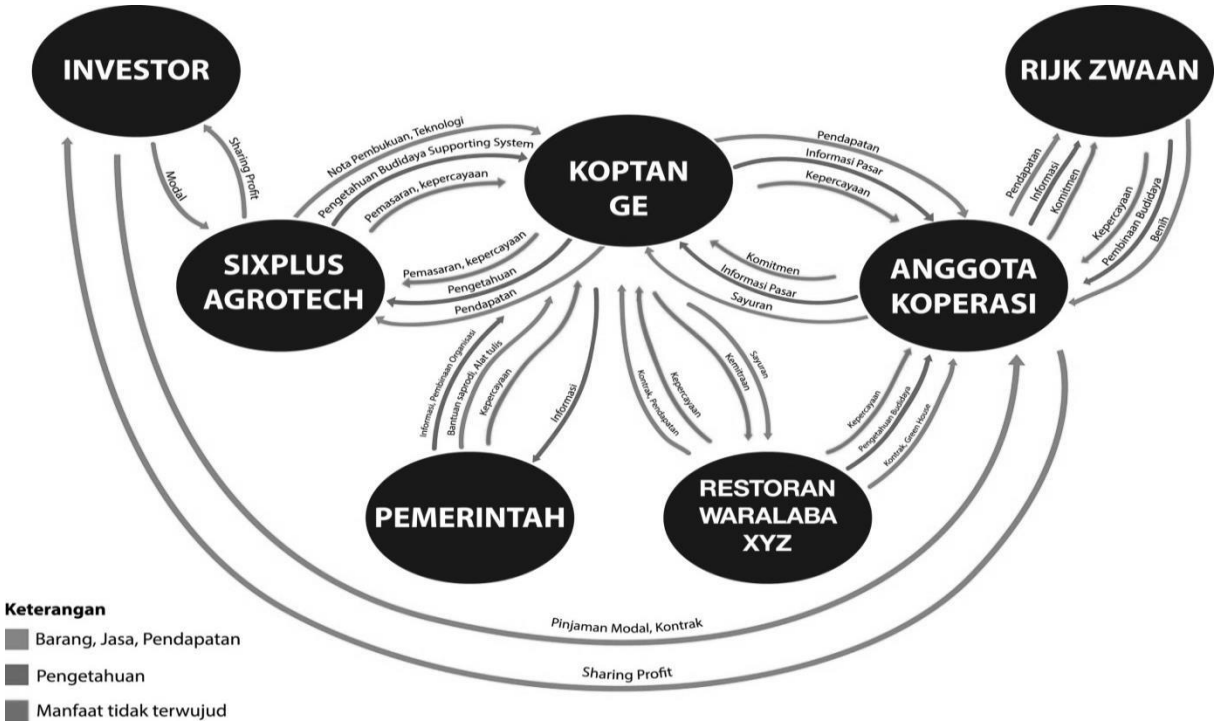
Pemilihan kepengurusan dari Koperasi Pertanian Gerbang Emas menggunakan asas dari koperasi yaitu melalui rapat anggota. Kepengurusan koperasi baru berjalan satu periode, dengan pemilihan ketua dan pengurus lainnya merupakan orang yang telah terbukti berkompeten dan memiliki pengalaman lebih. Pertama-tama anggota memilih pengawas dan selanjutnya pengawas memberikan nama kandidat yang akan menjadi ketua dan selanjutnya anggota menyuarakan pendapatnya masing-masing.

Internal Market

Internal market adalah kegiatan internal di Koperasi Pertanian Gerbang Emas yang berkaitan dengan aktivitas pemasaran. Menurut Payne (1999) *dalam* Sadeli dan Utami (2014) hal tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi internal, desain organisasi yang tepat, pengembangan pribadi melalui pelatihan, dan membangun hubungan kerja yang mendukung. Dalam domain pasar ini, diperlukan sumber daya manusia yang professional untuk memenuhi manajemen dari Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Sumber daya manusia yang professional membuat manajemen koperasi menjadi professional dan mampu memberikan pelayanan yang baik bagi *stakeholders* internal maupun eksternal Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Manajemen koperasi beroperasi di beberapa fungsi bisnis terdiri dari pemasaran, budidaya dan produksi, pengadaan masukan pertanian dan satuan keuangan.

Anggota koperasi yang megikuti program kemitraan dengan Restoran Warabala XYZ diwajibkan untuk menyerahkan seluruh hasil panen komoditas *head lettuce, romain lettuce,* paprika merah, paprika hijau, buncis, dan tomat kepada koperasi. Hasil panen tersebut dihargai sesuai dengan kontrak harga yang berlaku selama tiga bulan. Harga yang diberikan merupakan harga yang berada diatas Harga Pokok Produksi (HPP) dari petani. Pembayaran yang dilakukan oleh koperasi kepada petani menyesuaikan dengan jadwal yang diberikan oleh Restoran Waralaba XYZ, sehingga terjadi keterlambatan pembayaran dari Restoran Waralaba XYZ akan mempengaruhi pendapatan petani. Hal itu meresahkan petani, karena selain untuk memenuhi kehidupannya, pendapatan tersebut digunakan petani untuk modal penanaman.

Gambar 2.
Holo Mapping Pertukaran Nilai di KOPTAN GE (Koperasi Pertanian Gerbang Emas)
Pertukaran Nilai yang terjadi di Koperasi Pertanian Gerbang Emas



Nilai hubungan antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam bisnis yang dijalankan oleh Koperasi Pertanian Gerbang Emas dapat dilihat dalam pemetaan holo (*Holo-Mapping*) yang diusulkan oleh Allee (2000) pada Gambar 1. *Holo mapping* tersebut merupakan interpretasi dari jalinan hubungan bisnis yang ada di Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Koperasi Pertanian Gerbang Emas memiliki banyak relasi dalam rangka kesuksesan bisnisnya, yang dimulai dari anggotanya yang merupakan *supplier* hingga ke konsumennya, yaitu Restoran Waralaba XYZ. Hubungan pemasaran ini diharapkan bisa membangun interaksi dalam sebuah jaringan dengan tujuan hubungan tersebut dapat dijalin jangka panjang terutama untuk loyalitas konsumen sehingga dapat meningkatkan keuntungan.

Barang, Jasa, dan Pendapatan (*Goods, Service, Revenue*)

Sayuran, benih, dan dokumen merupakan bagian dari aliran barang, jasa, dan pendapatan dari jaringan nilai pada Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Semua yang berkaitan dengan sayuran termasuk benih dan sarana produksi lainnya, serta dokumen yang berupa kontrak bisnis merupakan aliran bisnis yang mendatangkan penerimaan berupa pendapatan atau keuntungan bagi pihak perusahaan. Pertukaran nilai dengan beberapa relasi Koperasi Pertanian Gerbang Emas yang terdapat dalam aliran ini dalam bentuk produk maupun jasa merupakan sebuah pertukaran yang menghasilkan biaya dan pendapatan bagi perusahaan.

Koperasi Pertanian Gerbang Emas dalam kerjasamanya dengan Restoran Waralaba XYZ, Koperasi Pertanian Gerbang Emas memasok sayuran yang berupa paprika merah dan hijau, tomat, *head lettuce, romain lettuce,* dan buncis, dengan *grade* B dan C, serta tingkat kematangan 80-90%. Kerjasama ini dinaungi oleh surat perjanjian bisnis atau kontrak antara Restoran Waralaba XYZ dengan Koperasi Pertanian Gerbang Emas,

dan Restoran Waralaba XYZ dengan individu petani yang memasok hasil pertanian nya kepada Koperasi Pertanian Gerbang Emas dalam rangka memenuhi permintaan Restoran Waralaba XYZ. Alur bisnis yang terjadi ialah petani yang telah menandatangani kontrak kemitraan, selanjutnya diberikan bantuan berupa pembuatan *green house* bagi petani yang menanam paprika, sedangkan untuk komoditas lainnya, budidaya diserahkan sepenuhnya kepada petani. Selanjutnya, setelah panen maka petani harus menyerahkan seluruh hasil panennya kepada Restoran Waralaba XYZ melalui Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Koperasi Pertanian Gerbang Emas akan membeli hasil panen tersebut, dan selanjutnya akan mengirimkan kepada setiap gerai Restoran Waralaba XYZ di Bandung. Jumlah pengiriman dari pasokan sayuran tersebut tergantung dari jumlah pemesanan tiap gerai Restoran Waralaba XYZ dengan ketentuan minimum sesuai dengan kontrak yang berlaku. Restoran Waralaba XYZ akan melakukan pembayaran dua minggu setelah menerima produk. Selanjutya pembayaran Restoran Waralaba XYZ kepada Koperasi Pertanian Gerbang Emas akan diserahkan kepada petani masing-masing.

Bisnis yang dijalankan antara Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan Restoran Waralaba XYZ tentunya bukan semata-mata hanya transaksi yang dijalankan oleh pihak Koperasi Pertanian Gerbang Emas dan Restoran Waralaba XYZ. Koperasi Pertanian Gerbang Emas mempunyai hubungan dengan *stakeholder* lainnya untuk mengembangkan bisnisnya. Dari penanganan hulu, Koperasi Pertanian Gerbang Emas bermitra dengan perusahaan benih dan nutrisi yaitu Rijk Zwaan. Walaupun tidak semua benih berasal dari Rijk Zwaan karena dirasa mahal oleh petani, namun beberapa komoditas menggunakan Rijk Zwaan sebagai benih, seperti paprika dan tomat *beef*. Pembayaran yang dilakukan oleh petani terhadap benih tersebut mengikuti alur pembayaran dari Restoran Waralaba XYZ, sehingga ketika petani telah menerima pemasukan dari penjualan produk mereka, selanjutnya mereka akan membayarkannya kepada pihak Rijk Zwaan. Tidak ada perjanjian atau kontrak yang mengikat diantara kedua belah pihak.

Pemenuhan di bidang *supporting system*, Koperasi Pertanian Gerbang Emas mempunyai hubungan relasi dengan *Sixplus Agrotech. Sixplus Agrotech* merupakan organisasi yang menyediakan jasa sebagai konsultan dan kontraktor pada bisnis pertanian. *Sixplus Agrotech* memanfaatkan Koperasi Pertanian Gerbang Emas sebagai tempat penelitian bisnis mereka. Adanya kerjasama tersebut, Koperasi Pertanian Gerbang Emas memperoleh jasa pemasangan teknologi, dokumen yang digunakan untuk mendukung jalannya pembukuan, dan modal yang bersumber dari investor. *Sixplus Agrotech* akan bernegosiasi bisnis dengan para investor yang menginvestasikan uangnya kepada *Sixplus Agrotech* untuk membantu para petani di Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Pada negosiasi tersebut akan menghasilkan berbagai bentuk pengembalian modal atau *sharing profit.* Hubungan yang terjalin antara *Sixplus Agrotech* dengan Koperasi Pertanian Gerbang Emas tidak didasari pada perjanjian bisnis atau kontrak.

Bantuan berupa sarana produksi dan alat-alat kantor diberikan oleh pemerintah melalui dinas pertanian dan juga dinas koperasi. Mereka memberikan bantuan tersebut dimaksudkan agar Koperasi Pertanian Gerbang Emas akan lebih maju tingkat hulu maupun hilir nya. Sarana produksi ditujukan kepada petani anggota Koperasi Pertanian Gerbang Emas, sedangkan alat tulis dan perlengkapan kantor ditujukan untuk manajemen dari koperasi. Tidak ada kontrak yang mengikat diantara keduanya, namun manfaat yang didapatkan cukup banyak

dari hubungan yang berlangsung di antara keduanya.

Aset Pengetahuan *(Knowledge)*

Dalam aliran ini, petani di Koperasi Pertanian Gerbang Emas mendapatkan pembinaan langsung dari pihak-pihak yang memberikan berbagai informasi mengenai budidaya atau teknis penggunaan teknologi. Pengetahuan mengenai pembudidayaan tanaman di dapatkan petani melalui Rijk Zwaan dan Restoran Waralaba XYZ. Rijk Zwaan sebagai perusahaan benih dan nutrisi, tidak serta merta hanya menjual atau melakukan transaksi benih dan nutrisi saja, melainkan terus membina petani agar membudidayakan tanaman dengan benar dan tepat sesuai dengan kualitas benih yang diperoleh. Pembinaan tersebut didasari oleh visi Rijk Zwaan sendiri, yang menekankan pada pendekatan lokal terhadap konsumennya. Rijk Zwaan juga membuka kesempatan bagi petani untuk menghubungi distributornya (yang berhubungan langsung dengan petani) dalam rangka bertanya kendala yang mereka peroleh di lapangan. Bila distributor dari Rijk Zwaan tidak dapat menangani hal tersebut, maka manajer perusahaan yang berasal dari Belanda siap menanganinya. Begitu juga dengan mitra relasional Koperasi Pertanian Gerbang Emas, Restoran Waralaba XYZ. Restoran Waralaba XYZ melalui konsultannya terus melakukan kontrol kepada petani setiap dua minggu sekali. Melalui kontrol tersebut, petani diberikan akses untuk bertanya mengenai budidaya kepada konsultan. Konsultan juga akan memberikan berbagai informasi mengenai kendala-kendala atau masalah yang terjadi.

Sixplus Agrotech juga mempunyai peran dalam akses keilmuan, yaitu *supporting system*. Adanya *Sixplus Agrotech* petani Koperasi Pertanian Gerbang Emas mengenal pemanfaatan teknologi yang dapat memudahkan mereka dalam melakukan budidaya, serta Koperasi Pertanian Gerbang Emas mendapatkan wawasan mengenai pembukuan yang professional. Walaupun ilmu mengenai pembukuan belum sepenuhnya dipakai namun Koperasi Pertanian Gerbang Emas sudah lebih *aware* mengenai hal tersebut. Informasi dan pengetahuan juga didapatkan.

Koperasi Pertanian Gerbang Emas mempunyai hubungan dengan pihak dari pemerintah. Pemerintah melalui dinas pertanian, dinas koperasi, dan dinas perindustrian dan perdagangan setempat sering kali datang ke Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Kedatangan mereka tidak lain yaitu untuk memberikan informasi, terkait perusahaan komersil yang ingin sosialisasi mengenai produk ataupun memberikan pembinaan. Pembinaan yang dilakukan barulah sebatas pengetahuan mengenai keorganisasian dan pasar, untuk pembinaan mengenai budidaya tanaman belum diberikan oleh pemerintah melalui Koperasi Pertanian Gerbang Emas.

Informasi di Koperasi Pertanian Gerbang Emas terus mengalir. Pertemuan-pertemuan yang diadakan oleh Koperasi Pertanian Gerbang Emas menjadikan adanya pertukaran informasi antar anggota ataupun pengurus, namun pertemuan seperti rapat rutin anggota belum dijalankan oleh Koperasi Pertanian Gerbang Emas. Pertemuan-pertemuan yang diadakan oleh koperasi hanya dihadiri oleh orang-orang tertentu saja.

Manfaat Tak Berwujud (*Intangible Benefit*)

Aliran ini merupakan aliran yang tidak berwujud (*intangible*), di mana Koperasi Pertanian Gerbang Emas akan memberikan hasil panen sayuran mereka kepada Restoran Waralaba XYZ yang akan dibeli sesuai permintaan dan kesepatakan awal. Hubungan kemitraan tersebut menguntungkan kedua belah pihak, yaitu petani diberikan bantuan pembuatan *green house* serta Restoran Waralaba XYZ diberikan pasokan sayuran

setiap harinya. Pada bisnis yang dilakukan tersebut Koperasi Pertanian Gerbang Emas memberikan komitmen kepada Restoran Waralaba XYZ memenuhi permintaan dari setiap gerai Restoran Waralaba XYZ setiap harinya. Hal itu juga diperlihatkan dengan adanya upaya-upaya dari pihak Koperasi Pertanian Gerbang Emas ketika pasokan yang sampai ke Koperasi Pertanian Gerbang Emas tidak memenuhi kuantitas, pihak koperasi akan mencarikan produk kepada *supplier* lain agar memenuhi permintaan dari Restoran Waralaba XYZ. Hal itu menjadikan hubungan Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan Restoran Waralaba XYZ tetap kontinu sesuai dengan perjanjian. Penanganan negosiasi mengenai permasalahan dan harga juga dijalankan kedua belah pihak dengan sikap yang professional, seperti mengajukan kenaikan harga dengan mengajukan surat yang berisi rancangan HPP setiap komoditas.

Pembinaan yang dilakukan oleh Rijk Zwaan juga mempunyai dampak komitmen dari petani. Pihak Rijk Zwaan bertransaksi dengan petani Koperasi Pertanian Gerbang Emas hanya berlandaskan kepercayaan tanpa adanya kontrak. Rijk Zwaan memberikan kepercayaan dengan adanya penundaan pembayaran bagi para konsumennya. *Sixplus Agrotech* dan Koperasi Pertanian Gerbang Emas sama-sama memberikan kepecayaan dan pemasaran secara tidak langsung. *Sixplus Agrotech* yang menjadikan Koperasi Pertanian Gerbang Emas sebagai tempat dari penelitian bisnis mereka secara tidak langsung memasarkan koperasi. Begitu juga dengan Koperasi Pertanian Gerbang Emas yang memasarkan teknologi dari *Sixplus Agrotech*. Pemerintah setempat memberikan kepercayaan kepada koperasi dengan menjadi fasilitator bagi terselenggarakan acara serta penerima bantuan sebelum disalurkan kepada para petani.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Simpulan

Pola *relationship marketing* yang dijalankan oleh Koperasi Pertanian Gerbang Emas memiliki lima dari enam pasar berdasarkan *six markets model*, yaitu *Customer market*, merupakan *direct buyer* dari koperasi Restoran Waralaba XYZ di Bandung. *Suplier and alliance market*, berasal dari Perusahaan *Rijk Zwaan* dengan memberikan pasokan berupa benih dan nutrisi. *Influencer market*, terdapat beberapa *stakeholder* yaitu Restoran Waralaba XYZ, *Rijk Zwaan*, *Sixplus Agrotech*, dan pemerintah yang masing-masing dari lembaga memberikan bantuan dan pengetahuan serta informasi. *Recruitment market* dilakukan menggunakan asas koperasi. *Internal market*, hubungan yang terjalin antara Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan anggota yang mengikuti program kemitraan Restoran Walaba XYZ berjalan melalui adanya kepercayaan dan komitmen, sedangkan hubungan yang terjalin dengan anggota yang tidak mengikuti program kemitraan Restoran Waralaba XYZ berjalan tanpa adanya kepercayaan dan komitmen.

Berdasarkan jaringan nilai yang digambarkan melalui *holo mapping*, Koperasi Pertanian Gerbang Emas melakukan pertukaran nilai dengan beberapa perusahaan atau lembaga. Pertukaran nilai terjadi dalam bentuk produk atau jasa yang menghasilkan biaya dan pendapatan. Pertukaran nilai dalam pengetahuan yakni berupa pembinaan budidaya, *supporting system*, pembukuan, dan pembinaan menjalankan koperasi. Selain itu untuk aliran yang tidak berwujud (*intangible*), pertukaran nilai yang terjadi yakni meliputi rasa kepercayaan dan komitmen perusahaan untuk memenuhi permintaan pihak mitra.

4.2. Saran

Usaha komoditas sayuran yang dijalankan Koperasi Pertanian Gerbang

Emas agar mencapai daya saing yang tinggi harus dimulai dengan perubahaan paradigma dalam bisnis. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan menjaga hubungan bisnis yang dijalankan oleh pihak Koperasi Pertanian Gerbang Emas dengan pihak pemangku kepentingan lainnya, dengan menjalankan pendekatan *relationship marketing* sehingga memberi keunggulan dari bisnis yang di jalankan. Maka di sarankan perbaikan berikut ini:

1. Koperasi Pertanian Gerbang Emas perlu memperbaiki manajemen dari *internal market* mereka. Koperasi perlu melakukan pendekatan *relationship marketing*, terutama kepada anggota yang tidak mengikuti program kemitraan dengan Restoran Waralaba XYZ. Pendekatan tersebut akan menciptakan ikatan struktural yang berdampak pada timbulnya kepercayaan dan komitmen dari anggota koperasi.
2. Pengurus Koperasi Pertanian Gerbang Emas telah memiliki pembagian tugas yang disesuaikan dengan jabatannya. Sebaiknya tugas tersebut dilaksanakan sesuai dengan pembagian kerja, agar meminimalisir pekerjaan ganda. Pembagian kerja yang dijalankan dengan tepat akan menimbulkan manajemen yang professional. Pembagian kerja juga dapat menjadikan tujuan unit usaha tercapai

DAFTAR PUSTAKA

Ahmady, Muchlis, *et al.* (2012). Key success values in relationship marketing of agriculture products. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis, 9*(1), 59-67.

Allee, Verna. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, *21*(4), 36-39. https://doi.org/10.1108/eb040103

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.

Burn, M. (2003). *Relationship Marketing.* England: Prentice Hall.

Carr, G. (2013). *Relationship Marketing vs. Transaction Marketing*. Retrieved April 3, 2017, http://patrontechnology.com/newsletter-relationship-marketing-vs-transaction-marketing/

Gronroos, C. (1993). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision, 32*(2), 4-20. https://doi.org/10.1108/00251749410054774

Hutabarat, B. (1999). Sistem komoditas bawang merah dan cabai merah. *Monograph Series* (7). Bogor: Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.

Irawan, Bambang. (2007). Fluktuasi harga, transmisi harga, dan marjin pemasaran sayuran dan buah. *Analisis Kebijakan Pertanian, 5*(4), 358-373.

Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing, 24*(1), 35-38. https://doi.org/10.2307/1248704

Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran*, Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.

Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

Limbong, B. (2012). *Pengusaha Koperasi Memperkokoh Fondasi Ekonomi Rakyat*. Jakarta: Pustaka Margaretha.

Morgan, Robert M., & Hunt, Shelby D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20-38. https://doi.org/10.2307/1252308

Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning, 25*(1), 98-106. https://doi.org/10.1108/02634500710722425

Payne, A., *et al.* (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth Heinemann: Oxford

Perrien, J., & Ricard, L. (1995). The meaning of a marketing relationship (A pilot study). *Industrial Marketing Management, 24*(1), 37-43. https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)00029-V

Sadeli, A. H., & Utami, H. N. (2014). Business success through relationship marketing identification of red chili producers based on the six markets model. *Full paper Proceeding GTAR-2014*, *1*, 590-597.

Sumadi. (2012). Relationship marketing: paradigma, strategi, dan hambatan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2*(2), 108-123.

PENGARUH SUMBER DAYA PERUSAHAAN DAN ORIENTASI WIRAUSAHA TERHADAP KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH

Jein Sriana Toyib

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Papua

e-mail: jeintoyib@gmail.com

ABSTRACT

The intense competition between economic operators including those in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) is a challenge that must be encountered in the era of the ASEAN Economic Community. The development of SMEs needs to be concerned since it is a potential sector to boost economic growth, employment and also directly drive the local economy. The study aims to analyze the influence of company resources and entrepreneurial orientation on the performance of SMEs in Manokwari. This was a quantitative research, with associative research method. The research population was all SMEs listed in Department of Cooperatives and SMEs Manokwari District. 100 samples of SMEs were chosen using accidental sampling technique. Data were obtained by giving questionnaires and interviews to SMEs in Manokwari. Multiple regression analysis was applied for data analysis. Results of the study shows that both company resources and entrepreneurial orientation have significant affect on the performance of SMEs in Manokwari.

Keywords: SMEs, Company Resources, Entrepreneurial Orientation

ABSTRAK

Persaingan yang ketat antara pelaku ekonomi termaksud pelaku usaha kecil dan menengah merupakan tantangan yang harus dihadapi dalam era Masyarakat Ekonomi ASEAN. Perhatian terhadap perkembangan usaha kecil dan menengah perlu terus dilakukan karena usaha kecil dan menengah adalah sektor yang potensial mendorong pertumbuhan ekonomi, menyerap tenaga kerja dan secara langsung mengerakan ekonomi masyarakat. Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh sumber daya perusahaan dan orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan metode penelitian asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh usaha kecil menengah yang tercatat di Dinas Koperasi dan UKM kabupaten Manokwari. Sampel penelitian berjumlah 100 UKM yang diambil dengan mengunakan teknik *accidental sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung terhadap usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari. Teknik analisis data dengan mengunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukan bahwa sumber daya perusahaan dan orientasi wirausaha secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari.

Kata kunci: UKM, Sumber Daya Perusahaan, Orientasi Wirausaha

1. Pendahuluan

Era Masyarakat Ekonomi ASEAN saat ini memberikan kesempatan kepada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk lebih berkembang namun sekaligus menjadi tantangan setiap negara anggota ASEAN, termaksud Indonesia. Persaingan yang semakin tajam antara pelaku ekonomi usaha kecil menengah, daya saing usaha kecil menengah sebagai industri kreatif dan inofatif, standar desain dan kualitas produk yang ditetapkan oleh ASEAN (ISO- 26000) merupakan tantangan umum yang dihadapi usaha kecil menengah.

Peranan sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia sebagai salah satu pendorong perkembangan dan pertumbuhan ekonomi daerah. Kontribusi sektor UKM terhadap produk domestik nasional pada tahun 2016 bertumbuh sebesar 60,34 % dengan jumlah penyerapan tenaga kerja pada sektor ini adalah meningkat sebesar 97,22 %. (CNN Indonesia, 2016). Hal ini menjelaskan bahwa UKM tidak hanya berperan meningkatkan pertumbuhan ekonomi tetapi memiliki kontribusi yang besar dalam mengatasi masalah pengangguran.

Perhatian terhadap pengembangan UKM melalui peningkatan kapasitas pelaku UKM dalam memaksimalkan sumber daya yang ada serta penciptaan iklim usaha yang kondusif untuk tumbuh dan berkembangnya usaha kecil menengah perlu dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada UKM untuk dapat mengakses pasar, mengakses sumber pembiayaan, dan mengakses teknologi. Penelitian Astuti dan Widiatmoko (2003) menunjukan bahwa kendala kursial yang dihadapi oleh UKM meliputi: keterbatasan permodalan, kesulitan dalam bidang pemasaran, keterbatasan keterampilan sumber daya manusia,kesulitan dalam memperoleh bahan baku, dan teknologi yang masih tradisional.

Hasil penelitian Chowdhury *et al*. (2013) menunjukkan bahwa keberhasilan pengusaha UKM ditentukan oleh faktor infrastruktur, lingkungan politik suara, akses ke pasar, dan modal. Kurangnya perhatian terhadap faktor-faktor ini akan menghambat keberhasilan kinerja usaha UKM.

Kinyau (2014) dalam penelitiannya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil dan menegah menemukan bahwa kinerja UKM di Jua Kali Nakuru Kenya dipengaruhi oleh akses kepada keuangan dan ketrampilan manajemen UKM sedangkan faktor lingkungan makro tidak signifikan memberi pengaruh terhadap kinerja UKM.

Djodjobo dan Tawas (2014) mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak memberi pengaruh terhadap keunggulan bersaing, sedangkan orientasi kewirausahaan dan inovasi produk memberikan pengaruh terhadap kinerja pemasaran usaha nasi kuning di kota Manado.

Hasil penelitian Rukaiyah (2015) tentang pengaruh *strategic leadership*, *knowledge management*, dan orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kota Makassar, menunjukan bahwa *strategic leadership*, *knowledge management*, dan orientasi wirausaha berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil dan menengah.

Gambar 1.
Perkembangan Unit Usaha Dan Jumlah Tenaga Kerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Papua Barat

Sumber Data : BPS Papua Barat (2016)

Perkembangan unit usaha mikro kecil dan menengah di Papua Barat tahun 2011, 2012, dan 2013 adalah 1.099 unit, 1.225 unit dan 1.225 unit pada Gambar 1 menujukan pergerakan yang fluktuatif seiring dengan jumlah tenaga kerja yang terserap oleh UKM pada tahun 2011,2012, dan 2013 adalah 2.987 orang, 3.813 orang, dan 3.813 orang.

Sedangkan perkembangan unit usaha mikro kecil dan menengah dan penyerapan tenaga kerja oleh UKM di kabupaten Manokwari berdasarkan unit usahanya sebagaimana terlihat pada Tabel 1 adalah sektor industri pangan berjumlah 160 unit dengan jumlah tenaga kerja 444 orang, sektor industri sandang dan kulit berjumlah 3 unit dengan jumlah tenaga kerja 15 unit, sektor kimia dan bahan bagunan 71 unit dengan jumlah tenaga kerja 405 unit serta sektor kerajinan dan umum 2 unit dengan jumlah tenaga kerja 17 orang. Namun tahun 2014 jumlah unit UKM 236 unit dan penyerapan tenaga kerja 881 orang pada sektor ini sebenarnya menurun dari tahun 2013 yaitu 279 unit dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 972 orang.

Menurunnya jumlah UKM di kabupaten Manokwari menyebabkan penurunan jumlah tenaga kerja yang bekerja pada sektor ini. Berfluktuatifnya kinerja UKM sangat dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan. Penelitian Sunata (2007) menjelaskan bahwa sumber daya perusahaaan, kapabilitas usahan, keunggulan kompetetif, straegi kompetetif, memberikan pengaruh terhadap kinerja UKM.

Dalam persaingan yang kompetitif antara pelaku ekonomi, keunggulan perusahaan dapat dibangun dari sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Dengan adanya perubahan yang sangat cepat pada sisi eksternal perusahaan maka analisis terhadap faktor-faktor internal perusahaan semakin penting untuk dilakukan.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya fisik, sumber daya *financial* maupun sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam memproduksi barang maupun jasa. Semakin baik sumber daya perusahaan maka hasil produksi akan memiliki nilai daya saing yang tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja usaha perusahaan baik secara finansial maupun organisasional.

Tabel 1. Perkembangan Unit Usaha dan Jumlah Tenaga Kerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kabupaten Manokwari

Jenis Industri	Jumlah Unit	Jumlah Tenaga Kerja
Pangan	160	444
Sandang &Kulit	3	15
Kimia dan Bahan Bangunan	71	405
Kerajinan dan Umum	2	17
Tahun 2014	236	881
Tahun 2013	279	972

Sumber Data : BPS Papua Barat (2016)

Purwadianty (2015) mengemukakan perkembangan UKM dipengaruhi oleh variabel atau faktor yang bersumber dari dalam unit usaha industri kecil maupun dari luar unit usaha. Faktor dari dalam antara lain (1) Kemampuan manajerial; (2) Pengalaman dari pemilik atau pengelola; (3) Kemampuan mengakses pasar output dan input, teknologi produksi dan sumber-sumber permodalan; (4) Besarnya modal yang dimiliki. Sedangkan faktor yang berasal dari luar antara lain (1) Dukungan berupa bantuan teknis dan keuangan dari pihak pemerintah/swasta, (2) Kondisi perekonomian yang dicerminkan dari permintaan pasar domestik maupun dunia dan (3) Kemajuan teknologi dalam industri. Salah satu faktor melihat perkembangan industri kecil adalah dengan melihat pertumbuhan usaha. Pertumbuhan usaha

sendiri dapat dilihat dari pertumbuhan produksi, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan laba.

Kemampuan mengelolah usaha menjadi bagian yang tak terpisahkan didalam menjalankan sebuah usaha. Kemampuan dalam menentukan tujuan dan orientasi usaha akan menentukan perkembangan bisnis dikemudian hari. Sumantri *et al*. (2013) menemukan bahwa pendidikan, pelatihan, usia, asal etnis, dan latar belakang keluarga berhubungan dengan pendapatan usaha; sedangkan pengalaman bisnis berhubungan dengan volume penjualan; dan pendidikan, pelatihan, usia, dan pengalaman bisnis berhubungan dengan perluasan wilayah pemasaran. Selain itu, penelitian ini menemukan kinerja usaha dipengaruhi oleh karakteristik personal, kewirausahaan, lingkungan internal, dan lingkungan eksternal, di mana karakteristik personal wirausaha wanita pada industri pangan rumahan di Bogor adalah variabel yang paling penting yang mempengaruhi kinerja usaha wirausaha wanita.

Penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi usaha kecil dan menengah yaitu faktor sumber daya perusahaan dan faktor kemampuan wirausaha pada usaha kecil dan menengah yang ada di Manokwari. Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh sumber daya perusahaan dan orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Pengertian Usaha Kecil Menengah

Menurut Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah, terdapat dua kriteria yaitu a). Kriteria usaha kecil adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (Lima Puluh Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (Tiga Ratus Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (Dua Milyar Lima Ratus Juta Rupiah), sedangkan b). Kriteria usaha menengah adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (Lima Ratus Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (Sepuluh Milyar Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (Dua Milyar Lima Ratus Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (Lima Puluh Milyar Rupiah).

2.2. Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan adalah merupakan input yang digunakan perusahaan untuk melakukan proses produksi. Sunata (2007) menyatakan bahwa sumber daya dalam lingkungan internal perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam hal penciptaan kompetitif. Pentingnya peranan sumber daya bagi penciptaan keunggulan kompetitif tidak dapat dilepaskan dari teori *Resourced-based view of the firm* yang memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya.

2.3. Orientasi Wirausaha

Orientasi kewirausahaan merupakan sistem nilai perusahaan yang menentukan arah gerak atau strategi perusahaan. Robbins (2007) menjelaskan dalam menjalankan bisnis, nilai kewirausahaan mengandung unsur

pertimbangan yang mengembangkan gagasan-gagasan seorang pribadi atau sosial lebih dipilih dibandingkan dengan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebaikan. Orientasi kewirausahaan terbagi dalam lima dimensi (Lumpkin & Dess dalam Djodjobo & Tawas, 2014): Keinovatifan (*innovativeness*), pengambilan resiko (*risk tasking*), Keaktifan (*proactiveness*), Keagresifan bersaing (*competitive aggressiveness*) dan Otonomi (*autonomy*).

2.4. Kinerja Usaha

Kinerja (*performance*) perusahaan merupakan cerminan apakah perusahaan telah berhasil atau belum dalam menjalankan usaha bisnisnya. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja dapat diukur melalui (1) aspek keuangan (2) kepuasan pelanggan (3)operasi bisnis internal (4) kepuasan pegawai (5) kemampuan komunitas (6) waktu (Sunata, 2007).

2.5. Hubungan Sumber Daya Perusahaan terhadap Kinerja Usaha

Sumber daya perusahaan merupakan input yang digunakan perusahaan dalam proses produksi, sehingga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sumber daya fisik, sumber daya *financial* maupun sumber daya manusia merupakan sumber daya yang tak terpisakan dalam proses produksi untuk keberhasilan usaha perusahaan. Penelitian Sunata (2007) menyatakan bahwa sumber daya perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil menengah di provinsi Jawa Timur.

Bouzza, *et al*. (2015) mengemukakan bahwa faktor internal perusahaan seperti kapasitas manajemen, ketrampilan pemasaran dan kapasitas tehnologi yang merupakan sumber daya perusahaan mempengaruhi pertumbuhan usaha UKM di Algeria.

H_1 : Sumber daya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari.

2.6. Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Usaha

Kemampuan UKM dalam menentukan sistem dan arah perusahaan sangat mempengaruhi pencapaian hasil yang dinginkan oleh perusahaan. Sumantri, *et al*. (2013) menyatakan bahwa kinerja usaha dipengaruhi oleh karakteristik personal, kewirausahaan, lingkungan internal, dan lingkungan eksternal, di mana karakteristik personal wirausaha wanita pada industri pangan rumahan di Bogor adalah variabel yang paling penting yang mempengaruhi kinerja usaha wirausaha wanita.

Rukaiyah (2015) dalam penelitiannya menunjukan bahwa *strategic leadership*, *knowledge management*, dan orientasi wirausaha berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di Makassar.

H_2 : Orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kabupaten Manokwari dengan objek penelitian ini adalah usaha kecil dan menengah. Jenis dan sumber data yang dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner dan wawancara langsung dengan pemilik usaha kecil

menengah serta dengan pemerintah terkait di kabupaten Manokwari. Data Sekunder yang diperoleh dengan mengadakan penelitian dokumenter berupa data dari arsip-arsip, buku literatur, diktat dan referensi lain yang relevan dengan masalah penelitian ini seperti data jumlah usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari.

Pengambilan sampel mengunakan teknik *accidental sampling* yaitu pengambilan sampel secara kebetulan pada saat penelitian pemilik UKM berada ditempat dan bersedia dijadikan responden. Jumlah sampel ditetapkan 100 sampel. Lokasi pengambilan sampel ditentukan dengan cara proporsional *random sampling* yaitu pengambilan sampel dengan memberikan proporsi menurut jumlah populasi di masing-masing sektor industri.

Analisis data mengunakan regresi berganda untuk memperkirakan secara kuantitatif pengaruh dari beberapa variabel independen secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri terhadap variabel dependen. Perumusan model fungsi kinerja usaha kecil dan menengah yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

dimana :

Y = Kinerja usaha kecil menengah
α = konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi
X_1 = Sumber daya usaha (X_1)
X_2 = Orientasi wirausaha (X_2)
e = error

Defnisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Sumber Daya Perusahaan (X_1) adalah semua sumber daya usaha kecil dan menengah yang digunakan untuk dalam proses produksi. Dalam penelitian ini sumber daya perusahaan diukur dengan mengunakan skala likert, indikator yang digunakan adalah (1) sumber daya financial (2) sumber daya fisik (3) sumber daya manusia.
2. Orientasi Wirausaha (X_2) adalah kemampuan usaha kecil dan menengah dalam pencapaian keinginan usaha yang berkembang dan dalam mengelolah usahanya dengan sikap mandiri dan terbuka terhadap lingkungan sekitar. Dalam penelitian ini orientasi wirausaha diukur dengan mengunakan skala likert, indikator yang digunakan adalah (1) keinginan untuk berkembang (2) sikap kemandirian (3) keterbukaan terhadap lingkungan sekitar.
3. Kinerja Perusahaan (Y) adalah hasil yang ditampilkan oleh usaha kecil dan menengah dalam menjalankan usahanya. Kinerja perusahaan diukur dengan mengunakan indikator (1) kualitas produk (2) kinerja operasional (3) kinerja keuangan dengan mengunakan pengukuran skala likert.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Pelaku usaha yang menjadi responden lebih didominasi oleh responden pria sebesar 54%, dibandingkan reponden wanita sebanyak 46 %. Tanggung jawab sebagai kepala keluarga mendorong sebagian besar responden pada penelitian ini untuk menekuni usaha kecil dan menengah.

4.1.2 Berdasarkan Tingkat Usia

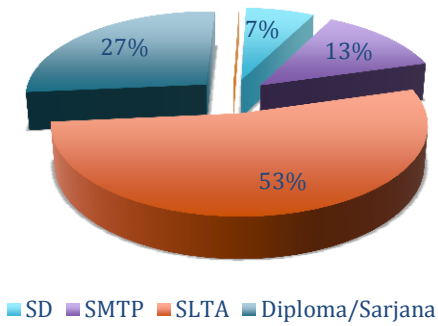
Berdasarkan tingkat usia jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini yaitu mereka yang tergolong dalam kategori usia dewasa 25 sampai 39 tahun sebanyak 48 responden (48 %). Untuk menekuni usaha UKM membutuhkan

kreatifitas, inovatif dan pengalaman yang baik dan umumnya ditemukan pada tingkat usia dewasa dan mapan.

4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan unsur penunjang yang penting bagi seseorang untuk menekuni pekerjaan sebagai pelaku UKM. Responden terbanyak berpendidikan Sekolah Menengah Atas sebesar 53%. Pengetahuan dan pemahaman yang baik tetang usaha yang digeluti sangat diperlukan bagi perkembangan UKM kedepannya.

Gambar 2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

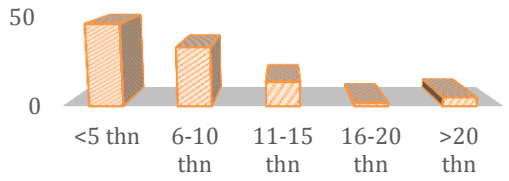


Sumber : Data Primer diolah (2016)

4.1.4 Berdasarkan Lama Usaha

Dilihat dari karakteristik responden ini menujukan bahwa UKM di kabupaten Manokwari yang termasuk dalam kategori baru memulai usaha sebesar 46% dari jumlah total responden, selebihnya jumlah UKM yang berdiri lebih dari 5 tahun sebesar 54%, hal ini menjelaskan bahwa UKM pada penelitian ini dapat bertahan cukup lama dalam menjalankan usahanya, sehingga dapat membantu daerah dalam mengerakan perekonomian masyarakat.

Gambar 3.
Responden Berdasarkan Lama Usaha



Sumber : Data Primer diolah (2016)

4.1.5 Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Kelompok jumlah tenaga kerja yang diserap antara 1 orang - 5 orang sebanyak 85 unit UKM atau 85% dari total jumlah responden. Kemampuan setiap unit UKM dalam menyerap tenaga kerja masih memiliki keterbatasan dalam menampung tenaga kerja. Rendahnya penyerapan tenaga kerja oleh unit UKM yang ada dapat terjadi karena keterbatasan kemampuan UKM untuk mengelolah tenaga kerja yang besar disamping untuk menjaga efektifitas dan efisiensi UKM tersebut.

Gambar 4.
Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

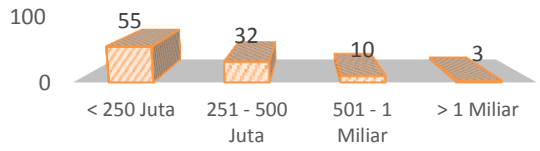
Sumber : Data Primer diolah (2016)

4.1.6 Berdasarkan Nilai *Asset*

Ukuran sebuah perusahaan dapat dilihat dari nilai *asset* yang dimiliki perusahaan itu. Besarnya nilai *asset* yang dimiliki uni UKM yang menjadi responden dalam penelitian ini terlihat unit UKM dengan besar nilai *asset* < 250

Juta sebanyak 55 unit UKM atau sebesar 55%.

Gambar 5.
Responden Berdasarkan Nilai *Asset*



Sumber : Data Primer diolah (2016)

4.1.7 Berdasarkan Nilai Omset Per-Tahun

Dilihat dari nilai omset pertahun atas dasar jawaban responden sebagian besar UKM yang menjadi rensponden pada penelitian ini termaksud kategori usaha menengah berdasarkan standar yang ditetapkan Menteri Negara Koperasi dan UKM sebanyak 49 unit UKM atau sebesar 49% dari total responden menjawab omset pertahunnya antara 251 Juta – 500 Juta. Hal ini menunjukan bahwa potensi usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari cukub baik, dan perlu terus didukung sehingga kinerja UKM ini dapat terus meningkat.

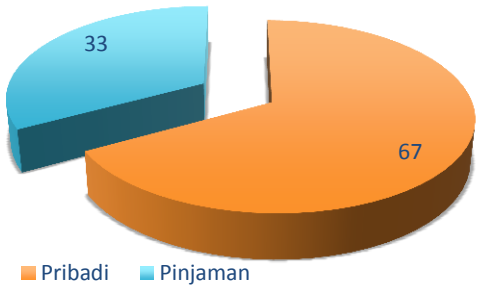
4.1.8 Berdasarkan Jumlah Pemilik Modal

Kemampuan UKM untuk bekerjasama memperoleh atau menghimpun modal dalam menjalankan bisnisnya dapat di lihat dari jumlah pemilik modal dari UKM tersebut. Proporsi jumlah pemilik modal UKM yang terbesar adalah jumlah kepemilikan modal UKM perorangan, yaitu sebanyak 74 unit UKM atau sebesar 74%.

4.1.9 Berdasarkan Sumber Modal

Sumber modal yang digunakan dalam menjalankan sebuah usaha dapat menjelaskan juga kemampuan UKM untuk menghimpun modal dari lembaga keuangan dalam menjalankan bisnisnya. Berdasarkan sumber modal UKM dalam penelitian ini sebagian besar modal berasal dari modal pribadi pemilik UKM sebanyak 67 unit UKM atau sebesar 67%, hanya 33% atau sebanyak 33 unit UKM yang mengunakan modal pinjaman dari lembaga keuangan yang ada.

Gambar 6.
Responden Berdasarkan Sumber Modal



Sumber : Data Primer diolah (2016)

4.2. Uji Validitas dan Realibilitas

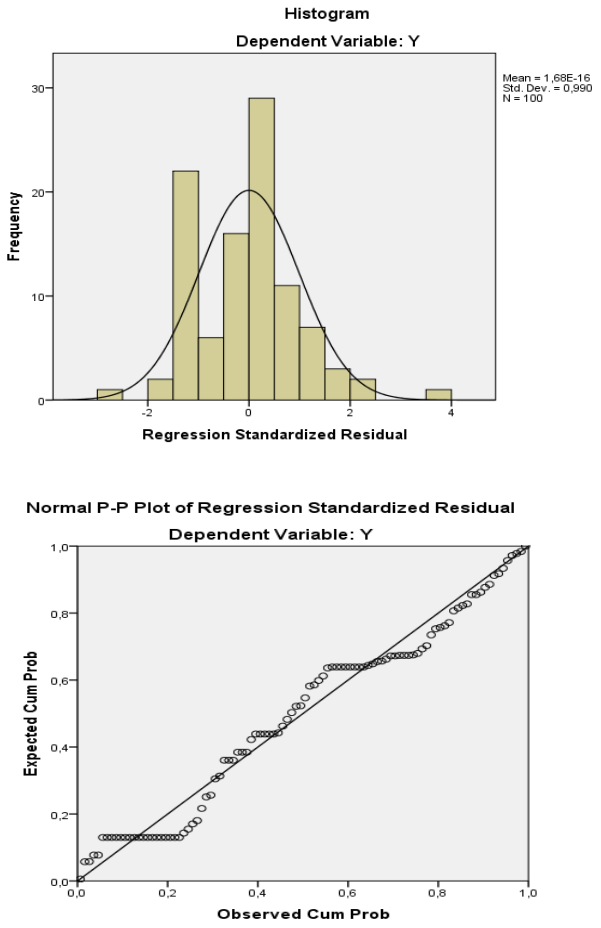
Uji validitas menunjukan ukuran tingkat ketepatan suatu instrument. Suatu instrument yang valid mempunyai validitas tinggi sebaliknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Hasil perhitungan validitas setiap indikator pertanyaan menunjukan nilai *Pearson Correlation* diatas nilai 0,6 yang artinya setiap indikator pertanyaan dalam penelitian ini valid (Ghozali, 2009).

Uji reliabilitas, digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relative konsisten apabila digunakan berulang kali dan data dapat dikatakan reliabel (dapat dipercaya) apabila nilai *cronbach's alpha* tiap variabel ≥ 0,60. Hasil perhitungan validitas setiap indikator pertanyaan seluruh variabel mempunyai nilai *cronbach's alpha* ≥ 0,60, ini berarti bahwa seluruh hasil pengukuran variabel

relatif konsisten apabila digunakan berulang kali dan seluruh data dapat dipercaya (Ghozali, 2009).

4.3. Uji Asumsi Klasik

Gambar 7. Uji Normalitas



Sumber : Data Primer diolah (2016)

Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi dasar dan uji asumsi klasik, Dari hasil uji normalitas tampilan gambar histogram dan normal P-P plot menunjukan data yang digunakan telah terdistribusi secara normal.

Hasil uji multikolenaritas menunjukan bahwa nilai toleran dari variabel independen yang digunakan lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF dari dua variabel lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan ini tidak terjadi multikolenaritas.

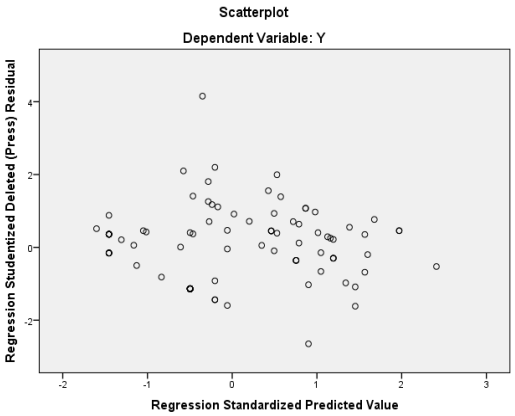
Tabel 2. Uji Multikolenaritas

Model		Collinearity Statistics		Ket
		Tolerance	VIF	
1	(Constant)			
	Variabel X1	,955	1,047	
	Variabel X2	,906	1,147	

Sumber : Data Primer diolah (2016)

Hasil uji heterokedastisitas melalui tampilan gambar scatter plot menunjukan bahwa tidak terjadi autokolerasi dalam model regresi yang digunakan.

Gambar 8. Uji Heterokedastisitas



Sumber : Data Primer diolah (2016)

4.5. Uji Statistik

Tabel 3. Hasil Uji Statistik t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,449	,416		-1,079	,283
	X1	,292	,076	,279	3,853	,000
	X2	,808	,097	,603	8,308	,000

Sumber : Data Primer diolah (2016)

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716[a]	,513	,503	,3269

Sumber : Data Primer diolah (2016)

Dari perhitungan koefisien determinasi penelitian ini diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,513 atau 51,3%. Hal ini berarti bahwa dalam penelitian ini variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen sebesar 0,513 atau 51,3%, sedangkan sisanya sebesar 48,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti profitabilitas perusahaan, strategi *leadership, knowledge management*, kapabilitas usaha ,dan faktor-faktor lainnya diluar perusahaan.

Perolehan nilai F_{hitung} sebesar 51,031, dengan probabilitas signifikan 0,000, hasil ini menunjukan bahwa nilai F_{hitung} > Nilai F_{tabel} dan nilai signifikansi 0,000 < 0,005. hasil ini menunjukan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,005, maka disimpulkan variabel independen sumber daya perusahaan, dan orientasi wirausaha secara simultan berpengaruh terhadap kinerja UKM di kabupaten Manokwari.

Berdasarkan hasil uji statistik t disimpulkan bahwa variabel sumber daya perusahaan dan orientasi wirausaha berpengaruh terhadap kinerja UKM di kabupaten Manokwari dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja manokwari di kabupaten Manokwari adalah Variabel Orientasi Wirausaha dengan nilai t hitung 8,308 dengan tingkat signifikan 0.000 < 0.05. Dari hasil pengujian ini diperoleh persamaan sebagai berikut :

Kinerja UKM = -449 + 0,292X_1 +0,808X_2

Pada persamaan model terlihat bahwa nilai konstanta yang dihasilkan adalah sebesar -449, hasil ini menunjukan bawa ketika nilai Sumber Daya Perusahaan dan Orientasi Wirausaha dianggap konstan atau tetap maka nilai kinerja usaha kecil menengah di kabupaten Manokwari sebesar -449 satuan. Hal ini bermakna bahwa jika sumber daya perusahaan dan orientasi wirausaha tidak dimiliki UKM maka kinerja usaha kecil Menengah tidak ada.

Koefisien regresi sumber daya perusahaan sebesar 0.292 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan jumlah Sumber daya perusahaan akan menaikkan variabel kinerja usaha kecil menengah sebesar 0,292 satuan. Koefisien regresi orientasi wirausaha sebesar 0,808 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu satuan jumlah orientasi wirausaha akan menaikkan variabel kinerja usaha kecil menengah sebesar 0,808 satuan.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Sumber Daya Perusahaan terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Persepsi sumber daya perusahaan dipresepsikan adalah semua sumber daya usaha kecil dan menengah yang digunakan untuk dalam proses produksi. Dalam penelitian ini sumber daya perusahaan diukur dengan indikator (1) sumber daya *financial* (2) sumber daya fisik (3) sumber daya manusia.

Untuk variabel sumber daya perusahaan memiliki nilai t-hitung sebesar 3,853 dengan signifikansinya sebesar 0,00, yang menunjukan bahwa Sumber Daya Perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah di Kabupaten Manokwari, dengan demikian hipotesis pertama terbukti dan diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sunata (2007) yang menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil menengah.

Sebagai faktor penting dari proses produksi tentunya Sumber Daya Perusahaan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi keberhasilan sebuah

perusahaan dalam memperoleh profit, berkelanjutan dan berkompetisi dengan perusahaan lain. Peranan sumber daya perusahaan bagi penciptaan keunggulan kompetitif adalah peranan dari semua sumber daya yang ada dalam perusahaan baik sumber daya financial, sumber daya fisik, sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Dalam penelitian ini indikator sumber daya perusahaan yang digunakan adalah sumber daya *financial*, sumber daya fisik dan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukan bahwa sebagian besar UKM dalam penelitian ini memiliki sumber pembiayaan yang cukup dan kemampuan *financial* untuk memenuhi kebutuhan dana operasional perusahaan. Hal ini berarti usaha kecil menengah yang ada di kabupaten Manokwari memiliki kemampuan secara financial untuk mendukung operasional UKM dalam menghasilkan kinerja yang semakin baik.

Selain itu ketersediaan bahan baku yang cukup bagi pengembangan UKM serta akses untuk memperoleh bahan baku sebagai faktor input dalam produksi juga menjadi penting bagi keberhasilan UKM. Faktor kunci lainnya yang sangat berperan penting dalam *performance* UKM adalah sumber daya manusianya. Kreatifitas dan komitmen yang tinggi dari pelaku UKM untuk dapat mengembangkan diri sesuai kebutuhan dan tuntutan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini tentunya sangat diperlukan.

4.6.2 Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Orientasi wirausaha adalah kemampuan usaha kecil dan menengah dalam pencapaian keinginan usaha yang berkembang dan dalam mengelolah usahanya dengan sikap mandiri dan terbuka terhadap lingkungan sekitar. Variabel ini diukur dengan indikator (1) keinginan untuk berkembang (2) sikap kemandirian (3) keterbukaan terhadap lingkungan sekitar

Variabel orientasi wirausaha memiliki nilai t-hitung sebesar 8,308 dengan signifikansinya sebesar 0,00 dan nilai t-hitung Variabel Orientasi Wirausaha lebih besar dari nilai t-hitung variabel sumber daya perusahaan artinya bahwa variabel orientasi wirausaha memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil menengah di kabupaten Manokwari dan menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja UKM di kabupaten Manokwari. Hasil ini menunjukan bahwa hipotesis dua terbukti dan diterima. Hal ini mejelaskan bahwa semakin baik orientasi wirausaha maka semakin baik kinerja bisnis UKM. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Rukaiyah (2015) yang menjelaskan bahwa orientasi wirausaha memberikan pengaruh bagi kinerja usaha kecil menengah di kota Makassar.

Kemampuan dalam mengelolah usaha menjadi hal penting bagi pengembangan sebuah usaha. Kemampuan managerial pengusaha dalam berwirausaha dan menentukan orientasi kewirausahaannya menjadikan UKM siap menghadapi persaingan dan benturan-benturan ekonomi yang mucul. Orientasi Wirausaha merupakan sistem nilai perusahaan yang nantinya menentukan arah gerak atau strategi perusahaan. Penelitian Bouazza *et al.* (2015) juga menyatakan bahwa karakteristik pengusaha, kapasitas manajemen, ketrampilan pemasaran wirausaha mempengaruhi pertumbuhan usaha kecil dan menengah.

Orientasi wirausaha melalui indikator keinginan untuk berkembang menyatakan bahwa pencapaian target yang ditetapkan oleh UKM menjadi pendorong untuk UKM untuk dapat

melakukan usahanya dengan lebih baik lagi. Sikap kemandirian melalui kepercayaan diri yang dimiliki dalam mejalankan usaha dan sikap keterbukaan terhadap lingkungan sekitar dengan tidak menutup diri terhadap perkembangan dan persaingan bisnis yang semakin ketat menjadi hal penting dalam Orientasi Kewirausahaan, sehingga UKM dapat mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan usahanya dengan tidak bergantung pada keberadaan UKM yang lain.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Sumber daya perusahaan dan orientasi wirausaha secara simultan berpengaruh terhadap kinerja UKM di kabupaten Manokwari.
2. Sumber daya perusahaan melalui indikator sumber daya financial, sumber daya fisik, sumber daya manusia berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil menengah di kabupaten Manokwari.
3. Variabel orientasi wirausaha melalui indikator keinginan untuk berkembang, sikap kemandirian dan keterbukaan terhadap lingkungan sekitar memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil menengah di kabupaten Manokwari.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sampel yang digunakan adalah UKM yang ada di kabupaten Manokwari sehingga hasil yang diperoleh tidak dapat digeneralisir pada keseluruhan UKM, selain itu UKM yang diteliti tidak dibedahkan oleh variasi ukuran usaha mikro, kecil dan menengah.

5.3 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan adalah :

1. Diperlukan konsep pengembangan usaha kecil menengah sebagai penggerak perekonomian masyarakat di Kabupaten Manokwari yang berfokus kepada pengembangan sumber daya perusahaan melalui ketersediaan bahan baku yang murah, akses modal yang mudah, peningkatan kapasitas pelaku UKM melalui peningkatan orientasi kewirausahaan untuk mempersiapkan dan mendorong UKM agar usaha kecil dan menengah di Kabupaten Manokwari dapat tetap bertumbuh, bertahan dan *survive* menghadapi persaingan bisnis saat ini.
2. Perhatian terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah dari berbagi pihak harus terus dilakukakan karena usaha kecil dan menengah merupakan sektor usaha yang dapat menampung tenaga kerja sehingga mengurangi penganguran, dapat meningkatkan sumbangan PDRB daerah dan mengerakan perekonomian masyarakat di kabupaten Manokwari.

DAFTAR PUSTAKA

Bouazza, A.B., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015). Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science, 4*(2), 101-115.

BPS Provinsi Papua Barat. (2015). *Papua Barat Dalam Angka 2015*. Papua Barat : Retrieved Maret 2, 2016, from www.papuabarat.bps.go.id

BPS Kabupaten Manokwari. (2015). *Papua Barat Dalam Angka 2015*. Manokwari : Retrieved Maret 2, 2016, from www.manokwarikab.bps.go.id

Chowdhury, M.S., Alam, Z., & Arif, Md. I. (2013). Success factors of entrepreneurs of small and medium sized enterprises: Evidence from Bangladesh. *Business and Economic Research, 3*(2), 38-52. https://doi.org/10.5296/ber.v3i2.4127

Ciemleja, G., & Lace, N. (2012). The sustainable performance of small and medium-sized enterprise: Case from Latvia. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, *22*(5), 501-509. Retrieved April 20, 2016, from : http :// www.wsforum.org.

Djodjobo, C.V., & Tawas, H.N. (2014). Pengaruh orientasi kewirausahaan, inovasi produk, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran usaha nasi kuning di kota Manado. *Jurnal Emba*, *2*(3), 1214-1224.

Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program Spss***,** Semarang: BP-Universitas Diponegoro.

Kinyua, A. N. (2014). Factors affecting the performance of small and medium enterprises in the Jua Kali Sector in Nakuru Town, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, *16*(1), 80-93. Retrieved April 21, 2016, from www.iosrjournals.org.

Kamunge, S.M., Njeru, A., & Tirimba, O.I. (2014) Factors affecting the performance of small and micro enterprises in Limuru Town Market of Kiambu County, Kenya. *International Journal of Scientific and Research*. *4*(12), 1-12.

Mutmainah, D.A. (2016, November 21). Kontibusi UMKM terhadap PDB tembus lebih dari 60 persen. *CNN Indonesia.* Jakarta : Retrived November 29, 2016, from *www.cnnindonesia.com*

Purwidianti, W., & Rahayu, T.S. Muji. (2015). Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja usaha industri kecil dan menengah di Purwokerto Utara. *KINERJA*, *19*(1), 149-159.

Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.* Jakarta.

Robbins. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.

Rukaiyah, S.T. (2015). Pengaruh strategic leadership, knowledge management, dan orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kota Makassar. *Disertasi.* Makassar: Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Sumantri, B., Fariyanti, A., Winandi, R. (2013). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha wirausaha wanita: Suatu studi pada industri pangan rumahan di Bogor. *Jurnal Manajemen Teknologi*. *12*(3), 252-277. https://doi.org/10.12695/jmt.2013.12.3.3

Sunata, I. Wayan. (2007). Pengaruh sumber daya perusahaaan terhadap kapabilitas, keunggulan kompetetif, straegi kompetetif, dan kinerja keuangan. *Disertasi*. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.

ENHANCING COMPETITIVENESS BUSINESS STRATEGY OF ORGANIC VEGETABLES USING ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Pristiana Widyastuti

Faculty of Economics and Business, Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

e-mail: pristia.widya@gmail.com

ABSTRACT

Public awareness about healthy lifestyles gives the option to the people to understand the food they consume. The choice of organic vegetable is one of the alternatives to have a healthy body and healthy lifestyle for society. Unfortunately, not a lot of organic vegetable farmers in Indonesia who succeed to seize the vegetable organic market rather than non-organic, the competition with import product of organic vegetables into Indonesia prevent for farmers to thrive. This study aims to: 1) Analyze the factors affecting the competitiveness of organic vegetables market; 2) Analyze the appropriate strategy for increasing the competitiveness of organic vegetables market; 3) Analyze the factors priority strategies for improving the competitiveness of organic vegetables market. Porter's Generic Model and Analysis Analytical Hierarchy Process (AHP) are used to determine the best strategy. The research found that organic vegetable marketing channels are still dominated by conventional market; the higher cost for intensive cultivation of organic vegetables. The main strategies are derived from the analysis is focusing on market delivery. There needs to be retailers of organic vegetables either modern or traditional to display these products. The establishment of organic vegetable outlets and online marketing that are not dependent on large retail (hypermarket) become recommendations in this study.

Keyword: competitive, business, strategy, vegetables, organic

ABSTRAK

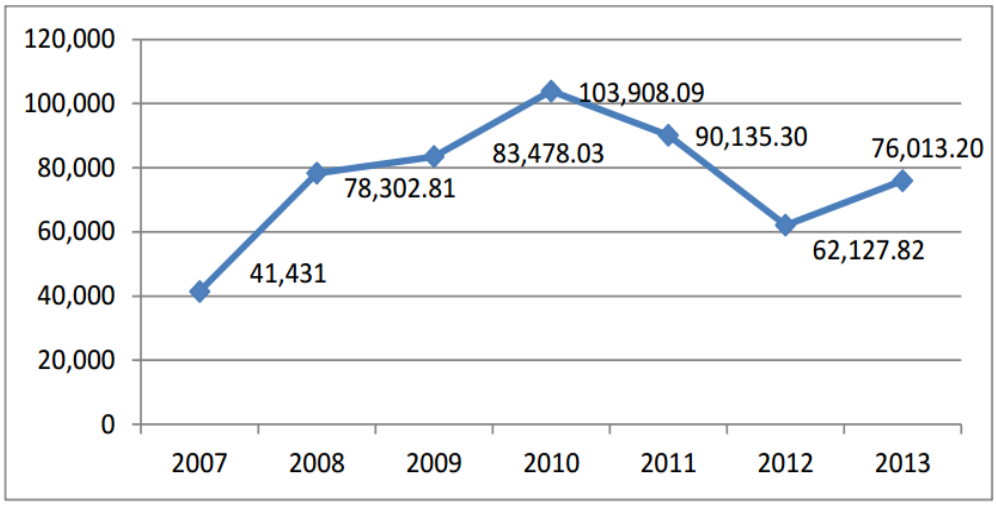
Kesadaran masyarakat tentang gaya hidup sehat memberi pilihan kepada masyarakat untuk memahami makanan yang mereka konsumsi. Pilihan sayuran organik merupakan salah satu alternatif untuk memiliki tubuh sehat dan gaya hidup sehat bagi masyarakat. Sayangnya, tidak banyak petani sayuran organik di Indonesia yang berhasil merebut pasar sayuran organik daripada non organic. Persaingan produk impor sayuran organik ke Indonesia membuat petani tidak bisa berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing pasar sayuran organik; 2) Menganalisis strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing pasar sayuran organik; 3) Menganalisis faktor strategi prioritas untuk meningkatkan daya saing pasar sayuran organik. Model Generik Porter dan Analisis Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk menentukan strategi terbaik. Penelitian ini menemukan bahwa saluran pemasaran sayuran organik masih didominasi oleh pasar konvensional; Biaya yang lebih tinggi untuk budidaya sayuran organik secara intensif. Strategi utama yang didapat dari analisis adalah strategi fokus pada pengiriman pasar. Perlu ada pengecer sayuran organik baik modern maupun tradisional untuk memasarkan produk ini. Pembukaan gerai sayuran organik dan pemasaran online yang tidak tergantung pada ritel besar (hypermarket) menjadi rekomendasi pada penelitian ini.

Kata kunci: kompetitif, bisnis, strategi, sayur, organik

1. Introduction

The increase in organic food consumption in Indonesia is marked by the extent of organic farmland. The increase significantly begin in 2007-2008, organic farmland increased by two-fold from 40,000 hectares to 80,000 hectares. Statistics of Organic Agricultural Indonesia (SPOI) is published by Indonesian Organic Alliance (AOI) in 2013 present the total area of organic farming in Indonesia in 2013 was 220,300.62 hectares, an increase of 3.58 per cent from 2012 with an area of 212,696.55 hectares. Meanwhile, 10.285 producers of organic farming in Indonesia which consists of Certified Manufacturers, Manufacturers in the Certification Process, Non Certification Manufacturers and Producers PAMOR (Quality Assurance Organic Indonesia which is one form of participation certification system).

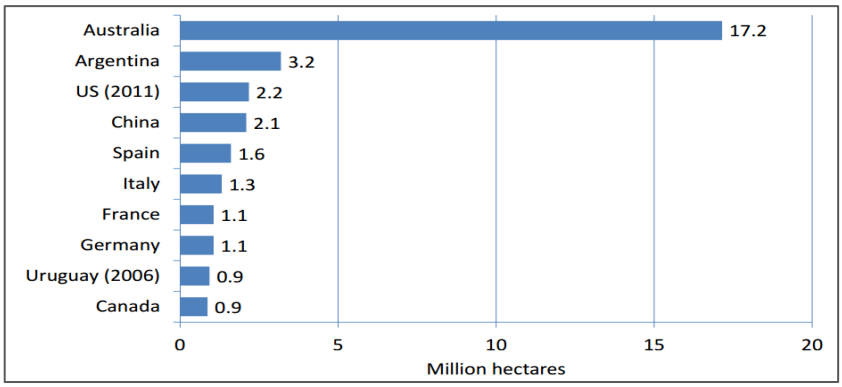
Figure 1. Total Area Organic Growth in Indonesia in 2007-2013 (hectares)



Source: SPOI (2013)

The increase of organic vegetables consumption is influenced by the knowledge of consumers about the benefits for health. Besides that, it is influenced also by the healthy lifestyle promoted in recent flare. Andersen and Lund (2014), found that the increasing organic market share has influenced by different types of organic consumers such the combination of attitudes and actual behavior. Peter et al. (2006) explained in United Kingdom (UK), increasing of food organic has risen dramatically in the wake of a series of high profile scares about food safety. The most consumers associate organic vegetables and fruits for healthy diet (Padel & Foster, 2006). Comparing to the large economic country such as Europe, has long been familiar and change their healthy lifestyle by consuming organic vegetables, but in Indonesia, organic vegetables become popular lately. In addition to the reasons outlined above, the increase of organic vegetables consumption may be caused by climate change. Heerwagen et al. (2014) found that the people purchase of organic and reduced meat consumption as ways to mitigate climate changes.

Figure 2. The ten countries with the largest areas of organic agricultural land 2013



Source: FiBL-IFOAM survey (2015)

The increase of organic vegetables consumption has not been offset by the development of organic vegetable business itself. Based on farmer's aspiration who has been compiled by the Head of The Department of Agriculture in 2015 obtained the fact, farmers faced price and marketing problem. If an agricultural area focus on business development of organic vegetables, then the government should be able to formulate rules that are capable of supporting farmers. In addition to government support, great effort must be made by producers of organic vegetables to determine appropriate strategies to improve business competitiveness. Aertsens et al. (2009) state the organic product market can be considered as an emerging market since 1990, supermarket chains have become the sales channel with the largest market share and are the main drivers for further growth.

The problem be discovered in the organic vegetable is marketing distribution channels, the majority of modern retail in Indonesia is dominated by foreign ownership and imported products, whereas traditional marketing local products is limited only to the region of the vegetables originated. If using conventional retail channels of course the classic problems that will arise, organic vegetables have not been able to attract more consumers rather than non-organic vegetables which more affordable. The research practical implication has done by Truong et al. (2012) explained, the potential consumers to purchase organic food can benefit organic food sellers and retailers in developing appropriate sales and marketing strategies by differentiating between organic foods and conventional foods. Selection of modern retail supermarkets is one of the solutions to differentiate between organic and non-organic products. Supermarkets play important roles in connecting farmers to markets through direct procurement while improving cultivation practices of participating farmers in order to enhance quality of produce (Srimanee & Routray, 2009). Based on the many factors that influence the development of this business is to review each of the conditions experienced, it's important to this study for finding the appropriate strategy to increase sale and enhance the business competitiveness. The purpose of this study was to analyze the factors affecting the competitiveness of organic vegetables using SWOT analysis and Porter's Five Force Model to develop business competitiveness through Analytical Hierarchy Process (AHP).

2. Literature Review

Every business owner should create the better short-term or long-term plan. It means that every business owner must constantly anticipate environmental changes and challenges. Business owners need to do strategic management that consists of analysis, decision and action to create and maintain competitive advantage. Chandler (1962) defined strategy as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals. Tregoe and Zimmerman (1980) defined strategy as the framework which guides those choices that determine the nature and direction of an organization. Then, strategic mean of having to do with strategy. The business owner have to manage strategically are important aspects as their responsibilities. Nag et al. (2007) defined strategic management involves the formulation and implementation of the major goals and initiatives taken by a company's top management on behalf of owners, based on consideration of resources and an assessment of the internal and external environments in which the organization competes.

The previous studies has been done, some of them argued that the differentiation strategy is needed to develop organic vegetables business. Hingley et al. (2008) found that the differentiation strategy in the market for fresh produce might benefit retailers more than in other sector. In addition to differentiation, marketing strategies are strongly advised to develop this type of business. Hutchins and Greenhalgh (2006) proposed that producers of organic foods should consider consumer research and strategic marketing planning as mechanisms for sustaining a market which has greater potential than is currently realized, in order to be successful, senior management figures in the industry must take the lead and initiate this proposed change in strategy. Consider the potential food organic consumer can be done by clustering analysis of consumer's need. Nasir and Karakaya (2012) revealed that the consumer segment with more favorable attitudes toward organic foods exhibits higher levels of health orientation and socially responsible consumption behavior.

In addition, the vertical relationship between the farmer and the retail also need to be considered or called the supply chain. This chain is characterised mainly by relational contracting between smallholders and their buyers. There was also evidence of vertical integration by some buyers, and of growers selling on informal markets (Bhattarai et al., 2013). Lohmann and Foster (2006) compare niche and mainstream of marketing strategies in UK and Germany found that considers the present situation and future challenges of organic food, In the UK, there is potential for the expansion of small-scale, decentralized marketing outlets, while in Germany greater involvement by supermarkets appears to be appropriate.

As an attempt to win the competition, companies need to formulate a competitive strategy. This study propose Porter (1986) competitive strategy as a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals. Furthermore, Porter describes three basic of competitive advantage as cost leadership, product differentiation, and

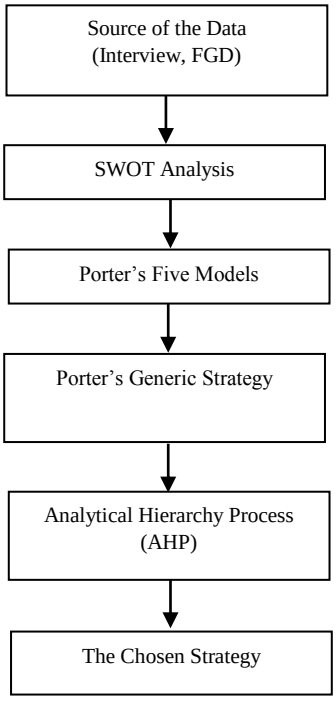
focus. Cost leadership set the firm to the lowest cost producer in its particular industry rather than the others firms. Differentiation seeks to be the best performer in its industry grouping along some dimension ora dimensions of the product or service other than cost. Focus set the firm to select of particular segment or group within the industry as a whole which is to be targeted.

3. Research Method

This study was conducted on 12 producers (owners) of organic vegetables in Batu City, Indonesia. The location was selected by convenience sampling technique or deliberately chosen by the researchers with the consideration that the Batu City is one of the agribusiness cities in East Java, Indonesia. The study was conducted of the month from January to August 2016. The data used are primary data obtained directly from the object of research. Source of the data obtained through interviews with key informants and focus group discussion (FGD) with related parties namely landowners, farmers and local authorities.

Data analysis was carried out by several steps of analysis, ie using a SWOT matrix analysis to determine the factors that influence the business activities both internally and externally. After classifying the data, further analysis is to combine the analysis competition factor by using Porter's Five Models. This model analyzes five factors consist of products, substitutes, new entrants, bargaining power of suppliers, and bargaining power of buyers. After knowing the factors that affect your business, the next step is to consider alternative strategies. The analysis using Porter's Generic Strategy with multiple strategy approach that overall cost leadership, differentiation, cost focus and differentiation focus. Furthermore, analysis of the selection of appropriate strategies used to improve business competitiveness using Analytical Hierarchy Process (AHP). AHP is processed by A Priority Estimation Tool (Priest) application. The first step of AHP is creating a list of available option; second define the criteria for prioritization, then entering the judgment against each criterion that used to calculate the final ranking. Based on the analysis model can be determined the best strategies that can be used to improve business competitiveness. Data analysis model can be described as figure 3.

Figure 3. Data Analysis Model



4. Results and Discussion

Business carried on a particular agricultural cultivation of organic vegetables which produce such as carrots, broccoli and beet. The business scale is regional area with an average yield of 12.5 ton per product 4 months of planting. The process of planting until harvest is done through several processes. First, prepare the tools and

materials, the tool are used such as hoe to cultivate land, the meter to measure the land. While the materials required are seeds carrots, broccoli, beet obtained from the farm shop, which are Taki's carrot seeds, Beet Ayumi's beet seeds Sakata's broccoli seeds. Basic fertilizer use chicken manure. Second, the preparation of land that tillage using a hoe, aims to make the soil became loose. The third process is planting vegetables. Broccoli planting is done by making the planting hole on the base, there are two rows of each plot planting holes with a spacing of 30 centimeters multiplied by 40 centimeters, and planting is done by input broccoli seeds already sown more than 14 days old. After approximately 90 days after planting, flowers can already be harvested. Beet crop cultivation is done by entering the seed at planting holes with a spacing of 15 centimeters multiplied 20 centimeters. The treatment is done is weeding, and watering is done twice a week during the dry season. Harvesting is done after the plant was approximately 120 days after planting. Planting of carrots is by way of seed sowing directly on land. After the plant was approximately 30 days after planting, thinning, namely the lifting of carrot plants to get the ideal spacing, spacing of approximately 10 centimeters multiplied 15 centimeters. To care is weeding and sprinkling done twice a week during the dry season. Plants can be harvested when they are 120 days after planting. After harvesting, its wash with clean water to remove residual soil attached to the roots, and then dried aired after dry sorting is done by removing the bulbs that are too small and tubers rot or disease. After that weigh the appropriate packaging weight and then put into a plastic container and labeling on the packaging.

4.1 Analysis Factors Affecting Business Using SWOT Analysis

Based on data analysis by providing the weighting on the SWOT matrix outline obtained internal and external factors affecting the business with the following description:

1. Internal Factors

Internal factors are discussing the strengths and weaknesses of the business. The strength of this business is quality of organic seeds. The cultivation process with completely organic without adding chemicals in their production process. While, the other competitors doing the cultivation process does not use organic seeds, but labeled organic into their product. The weakness of this business is in terms of the price of the product. Product price is more expensive than the market price, this is due to the organic farming systems require intensive care and the cost of production is relatively expensive to produce healthier products without contaminated with chemicals.

2. External Factors

External factors are discussing the opportunities and threats of the business. The opportunities of this business are still few farmers who produce similar products, so the opportunity to get the market is still quite broad. Then, public awareness of organic vegetables consumption increase year by year. Along with an increase in healthy lifestyle, the government and other private parties are often held an exhibition of agricultural products both local and national scale to introduce the product. Meanwhile, the threat may arise is the presence of pests that attack crops and extreme weather climate. Moreover, organic vegetable prices are still relatively expensive, it hard to seize a wider market segment.

4.2 Analysis Factors Affecting Business Using Porter's Five Models

Based on the analysis done by giving the weighting of the questions addressed to the respondent, it revealed the result of Porter's Five Model as present in figure 4.

Figure 4. Analysis Porter's Five Models

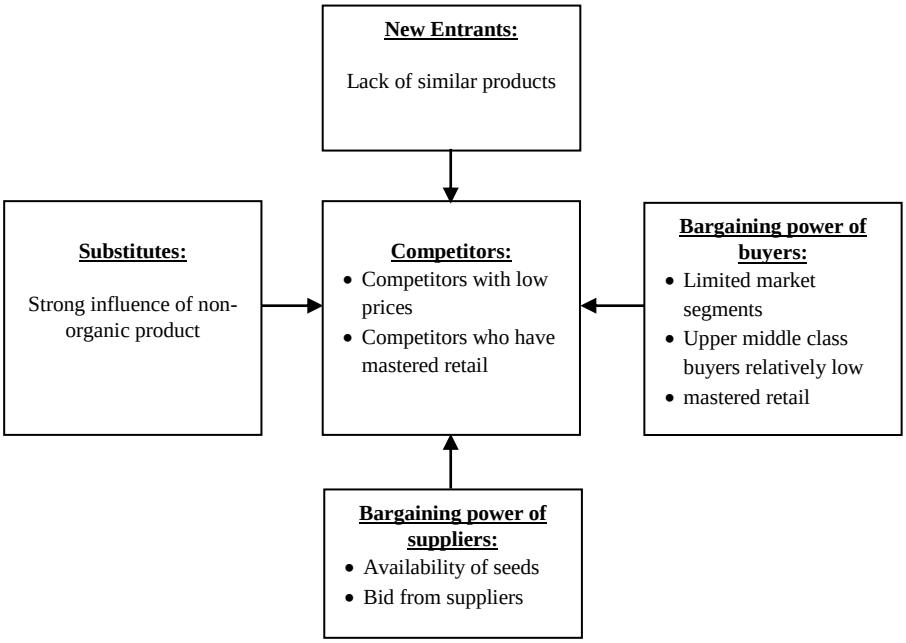


Figure 4 exhibit the competition requires the producer determine the factors that strongly affect its business. The product price is still the mainstay for competitors to seize and dominate the retail market. The market segment is still low due to the price of products from organic vegetables are relatively expensive, so it is generally still addressed to the public with high income. The influence of non-organic products is still dominant, nevertheless new entrants entering the market is still relatively low. The strength of the supplier may be a threat to employers if it lacks some of the suppliers who work together. Availability of seeds is often a problem of production. Based on the description, the producer of organic vegetables requires appropriate strategies for maintaining the survival of its business and is able to win the market. Some product competitiveness strategy designed to find the best strategies to do.

4.3 Alternative Strategies to Increase Product Competitiveness

In an effort to improve the competitiveness of products, it is necessary indicators to measure it. Ward et al. (1998) suggested dimensions of competitiveness include the cost (cost), quality (quality), delivery time (delivery) and flexibility (flexibility). To achieve these four dimensions, the producer must formulate various alternative strategies. Porter's generic strategy offers four alternative strategies advantages, including cost leadership, differentiation, cost focus and differentiation focus. Further discussion about the dimensions

of competitiveness and alternative strategies described as follows:

1. The dimensions of cost, the cost is the main capital that absolutely must be owned by the producer for the survival of their business. Indicators include the cost of production costs, labor productivity, utilization of production capacity and inventories. Often the problem income margin between farmers and retail big enough experienced. High selling prices in several marketing channels (mainly supermarkets) is able to give different profit margin is relatively high compared with a margin of profit out gained the farmers in this line of on-farm. In addition, handling of commodities or fresh products is very simple in the distribution line through the markets of the parent or wet markets into the commodities have a lower selling price. To raise capital and reduce costs, the right strategy is to use the overall cost advantage which every cost incurred should be able to produce maximum production.
2. The dimensions of quality, improve product quality is an important to producers. The quality of products is a factor to be considered by consumers to assess a product, if the quality of products offered; the consumer will not hesitate to consume these products. To improve the quality of products, the right strategy is using differentiation focus strategy in which producers should be focused on ensuring the quality and product quality. Producers are obliged to guarantee the quality and product quality by selecting superior seeds which produce high quality organic vegetables and avoid synthetic chemicals that are harmful. Furthermore, organic vegetables organic label must have a trusted and certified Organic Farming Indonesian Certification (INOFICE). Tidy and hygienic packaging will also improve the durability of the product.
3. The dimensions of delivery, increase the timeliness measured include the timeliness of production, reduction of waiting time of production, and timeliness of delivery of products. Punctuality is very influential on the performance of the business in the market ends meet. As noted previously, that most manufacturers only able to supply commodities or organic vegetables on its territory area. To increase the dimensions of the delivery, the appropriate strategy is using the differentiation focus strategy of government and business in one gate distribution patterns or fresh food commodities through agribusiness wholesale market. This is the market that will deliver fresh commodities and products to the entire region.
4. Dimension Flexibility has indicators including a variety of products, speed in adjusting to the environment. To increase the dimensions of flexibility, strategy appropriate is focusing on adaptation to environmental factors that change often, either natural or environmental factors agriculture industry.

4.4 AHP Modeling

AHP is used Priority Estimation Tool (PriEst) application, the first step is creating the goal that is competitiveness strategy of organic vegetables, second

step is listing of available options and criterion for prioritization that are Porter's generic strategy such cost leadership, differentiation, cost focus and differentiation focus, third step is defining criteria then enter the judgment against each criteria that used to calculate the final ranking. Based on testing revealed result in figure bellows:

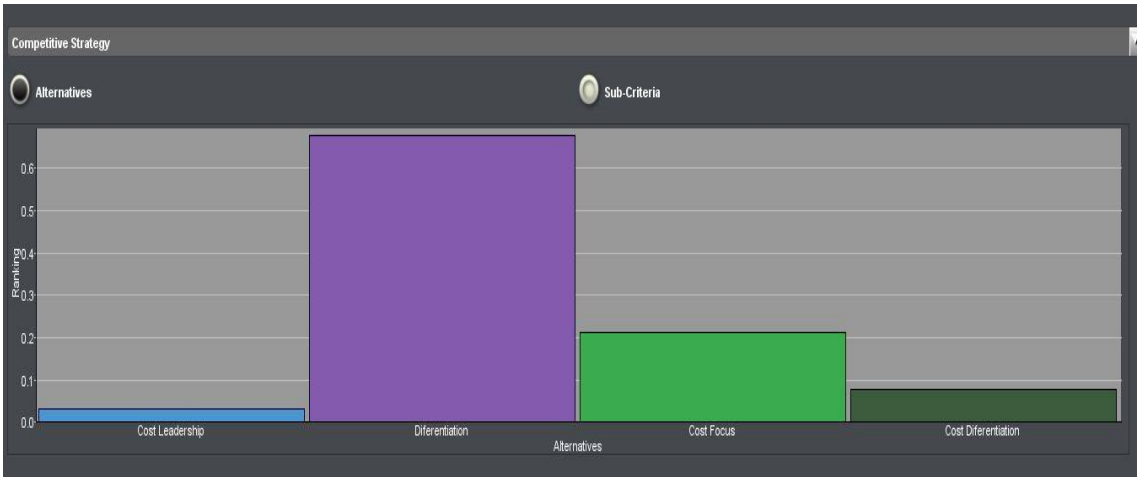
Table 1 . AHP Criterion Weight – Alternative Strategy

No	Alternative	Rank	Weight
1.	Differentiation	1	0.676
2.	Cost Focus	2	0.214
3.	Cost Differentiation	3	0.078
4.	Cost Leadership	4	0.032
		TD	226.188
		NV	0.0
		TD2	6098.463
		Method	GM (Geometric Mean)

Source: Researcher (2016)

Table 1 represent the alternative strategy in the first rank is the differentiation strategy. The strategy emphasizes the uniqueness of the products of organic vegetables, both in terms of products and marketing. Next results sequentially are cost focus, cost differentiation and cost leadership. This result proved, in addition to the cost, the business strategy today lies in the differentiation strategy, a strategy that has been done is the product processing organic vegetables that are different from the conventional product, ie in terms of packaging is more neat and hygienic, embedding a label on each package, product information and product usability for consumers. In line with research Via and Nucifora (2006), state the degree of product information and customer service are the variables which best predict the choice to sell organic products, in order to, almost half of the price mark-up between traditional and organic products is explained by store characteristics and the amount of extra service and information provided with organic products.

Figure 5. AHP Criterion Weight - Alternative Strategy



The calculation sub-criterion of the alternative strategy of differentiation in table 2 revealed delivery is a priority strategy factors that necessary to be considered. Delivery is a distribution channel strategy of organic vegetable products. For implementing this strategy, the producers need to attempt hard enough, the domination of foreign retail market and import product still being the problem that had not been resolved at this time. Farmers it is still difficult to relate directly to modern retail channel because of the limitations. If producers utilize the conventional market is still less competitive with non-organic products in terms of price.

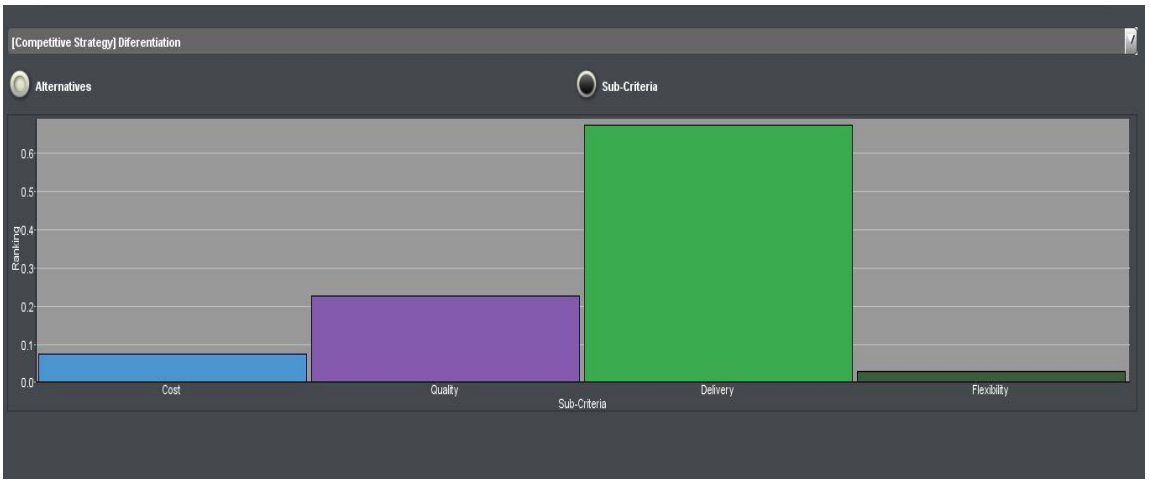
Table 2 . AHP Criterion Weight – Sub Criterion

No	Alternative	Rank	Weight
1.	Delivery	1	0.672
2.	Quality	2	0.226
3.	Cost	3	0.074
4.	Flexibility	4	0.028
		TD	318.743
		NV	0.0
		TD2	10,746.911
		Method	GM (Geometric Mean)

Source: Researcher (2016)

Tabel 2 revelaed the result of sub-criterion strategy sequently delivery, quality, cost, flexibility.

Figure 6. AHP Criterion Weight – Sub Criterion



Based on the results of AHP in figure 6, the differentiation strategy focus on market delivery is the appropriate strategy to improve the competitiveness of organic vegetable products business. This strategy focuses on different distribution channels. Marketing differentiation is expected to increase sales of these products.

5. Conclusion

Based on the purpose of the present study found that the appropriate strategy to enhance the competitiveness of organic vegetable product is differentiation strategy focus on market delivery. In line with previous research, the problem of the organic vegetable business lies in the distribution channels system that relies on modern retail,

requiring market expansion with a specific outlet model. However specific distribution channels of organic vegetables is needed, given the conventional distribution channels are still dominated by the non-organic vegetables in terms of price. There needs to be retailers of organic vegetables either modern or traditional to display these products. The recommendation for organic vegetable business owners is to open up a distribution channel that promotes in fast delivery at an efficient price. An online distribution channel (e-commerce) for organic vegetables is an option in approaching the market. This shortens the time of sale from the supplier directly to the consumer. Organic vegetable business owners can set up outlets close to housing, offices and attract communities that are aware of organic lifestyles. The outlets can offer delivery to the customer's home or pick up point will make it easier for customers to receive orders. In addition, governments and businesses in one gate distribution patterns or fresh food commodities through agribusiness wholesale market which is the market that will deliver fresh commodities and products to the entire region.

5.1 Limitation

The limitations of this study are the limited research areas that focus on one city only. Each region has a different culture of consumer behavior and its market approach, thus allowing other strategic options in developing a competitive business strategic.

REFERENCES

Aertsens, J., Verbeke, W. , Mondelaers, K., & van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: a review. *British Food Journal*, *111*(10), 1140-1167. https://doi.org/10.1108/00070700910992961

Aertsens, J., Verbeke, W. , Mondelaers, K., & van Huylenbroeck, G. (2009). Differences in retail strategies on the emerging organic market. *British Food Journal, 111*(2), 138-154. https://doi.org/10.1108/00070700910931968

Andersen, L. M., & Lund T. B. (2014). Digging deeper: How do different types of organic consumers influence the increasing organic market share? *British Food Journal*, *116*(1), 16-29. https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2011-0186

Bhattarai , S., Lyne, M. C., & Martin, S. K. (2013). Assessing the performance of a supply chain for organic vegetables from a smallholder perspective. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, 3*(2), 101 – 118. https://doi.org/10.1108/JADEE-12-2012-0031

Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: The MIT Press.

Heerwagen, L. R., Andersen, L. M., Christensen, T., & Sandoe, P. (2014). Can increased organic consumption mitigate climate changes ? *British Food Journal*, *116*(8), 1314-1329. https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2013-0049

Hingley, M., Sodano, V., & Lindgreen, A. (2008). Differentiation strategies in vertical channels: A case study from the market for fresh produce. *British Food Journal*, *110*(1), 42-61. https://doi.org/10.1108/00070700810844786

Hutchins, R. K., & Greenhalgh, L. A. (2006). Organic confusion: sustaining competitive advantage. *Nutrition & Food Science, 95*(6), 11-14.

Peter, J., Hill C. C., Shears, P., & Hillier, D. (2006). Retailing organic foods. *British Food Journal*, 103(5), 358-365.

Lohmann, U. L., & Foster, C. (2006). From "niche" to "mainstream" - strategies for marketing organic food in Germany and the UK. *British Food Journal*, 99(8), 275-282. https://doi.org/10.1108/00070709710188336

Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really ? *Strategic Management Journal*. *28*(9), 935–955. https://doi.org/10.1002/smj.615

Nasir , V. A., & Karakaya, F. (2014). Consumer segments in organic foods market. *Journal of Consumer Marketing, 31*(4), 263 – 277. https://doi.org/10.1108/JCM-01-2014-0845

Padel, S., & Foster, C. (2006). Exploring the gap between attitudes and behaviour: Understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food Journal*, *107*(8), 606-625. https://doi.org/10.1108/00070700510611002

Porter, M. (1986). *Competitive Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Srimanee, Y., & Routray, J. K. (2012). The fruit and vegetable marketing chains in Thailand: policy impacts and implications. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *40*(9), 656-675. https://doi.org/10.1108/09590551211255956

Tregoe, B. B., & Zimmerman, J. (1980). *Top Management Strategy*. New York, United States: Simon and Schuster.

Truong, T. T., Yap, M. H. T., & Ineson, E. M. (2012). Potential Vietnamese consumers' perceptions of organic foods. *British Food Journal*, *114*(4), 529-543. https://doi.org/10.1108/00070701211219540

Via, G. L., & Nucifora A. M. D. (2006). The determinants of the price mark-up for organic fruit and vegetable products in the European Union. *British Food Journal*, *104*(3/4/5), 319-336.

Willer, H., & Julia, L. (2015). Organic Agriculture Worldwide: Current Statistic, *Research Institute of Organic Agriculture (FiBL)*. Frick, Switzerland: BIOFACH.

KINERJA AKUISISI INDUSTRI SEMEN DI INDONESIA TAHUN 2009 – 2013

Imelda[1)], Rina Adi Kristianti[2)]

[1)]Universitas Mercubuana, Jakarta
[2)]Universitas Tarumanagara, Jakarta*

e-mail: rinak@fe.untar.ac.id

ABSTRACT

This research tried to explore long term- financial performance (windows period = 3 years) after aquisition on cement industry period 2009 – 2013. The dependent variable is the period of three years before and after the acquisition and the independent variables are current ratio, return on asset, debt to equity ratio, total asset turnover, net profit margin and stock return. Sampling technique is purposive sampling and the samples obtained amounted to 18 companies. Data processing techniques using different test by comparing the financial performance before and after the acquisition for a long period of 3 years. The results show there are significant differences in debt to equity ratio, net profit margin and stock returns. The cement industry has high debt, negative profit and positive stock return after three years of acquisition. This shows that although the industry has high debt, profit is still negative but responded positively by the market.
Keywords: Aquisition, financial performance, cement industry, long term, 3 years.

ABSTRAK

Penelitian ini mencoba mengeksplorasi kinerja keuangan jangka panjang setelah merger (windows period = 3 tahun) pada industri semen tahun 2009 – 2013. Variabel dependen adalah periode tiga tahun sebelum dan setelah akuisisi dan varaibel independen adalah current ratio, return on asset, debt to equity ratio, total asset turnover, net profit margin dan return saham. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling dan sampel yang diperoleh berjumlah 18 perusahaan. Teknik pengolahan data menggunakan uji beda dengan membandingkan kinerja keuangan sebelum dan setelah akuisisi untuk periode jangka panjang yaitu 3 tahun. Hasilnya menunjukkan ada perbedaan signifikan debt to equity ratio, net profit margin dan return saham. Industri semen memiliki hutang tinggi, profit negative dan return saham positif setelah tiga tahun akuisisi. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun industri ini memiliki hutang tinggi, profit masih negative tetapi direspon positif oleh pasar.

Kata kunci : Akuisisi, kinerja keuangan, industri semen, jangka panjang, tiga tahun.

1. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan dunia usaha yang semakin pesat, pertumbuhan perekonomian dunia saat ini identik dengan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Perubahan penting dalam lingkungan bisnis dewasa ini ditandai dengan meningkatnya persaingan yang tajam di dunia usaha. Untuk beberapa pelaku bisnis yang tidak mampu mengimbangi dinamika kompetitornya akan tertindas, kalah dalam persaingan, dan akhirnya bangkrut karena persaingan dalam dunia usaha semakin ketat. Salah satu strategi perusahaan untuk berkembang lebih besar, tumbuh besar dan kuat dalam persaingan yaitu melalui perluasan usaha atau yang biasa disebut ekspansi usaha. Strategi akuisisi merupakan alternatif ekspansi usaha yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan pada era saat ini. Alasan umum perusahaan melakukan akuisisi adalah proses yang lebih cepat daripada harus membangun unit usaha sendiri dari awal. Meskipun alasan tersebut benar, alasan yang paling mendasari sebenarnya adalah motif ekonomi.

Perbedaan yang terjadi setelah perusahaan melakukan akuisisi adalah kinerja keuangan perusahaan yang meningkat atau menurun. Kinerja keuangan perusahaan yang meningkat akan menjadikan perusahaan berdaya saing tinggi. Sebaliknya kinerja keuangan perusahaan yang menurun akan menjadikan perusahaan tidak mampu bersaing. Kinerja keuangan yang meningkat merupakan prestasi dari keputusan akuisisi yang dilakukan, dan sebaliknya jika kinerja keuangan menurun maka keputusan melakukan akuisisi adalah salah.

Kinerja keuangan perusahaan menjadi alat ukur bagi investor untuk menilai suatu perusahaan sehingga perusahaan akan menjaga kondisi keuangan dalam posisi yang aman. Perubahan kinerja keuangan perusahaan sebelum dan sesudah melakukan akuisisi dapat dinilai melalui analisis terhadap laporan keuangan dengan menggunakan rasio keuangan. Analisis rasio keuangan yang digunakan adalah rasio leverage, rasio likuiditas, rasio efisiensi, dan rasio profitabilitas.

Obyek penelitian yang digunakan adalah perusahaan industri yang bergerak di bidang industri semen. Pertumbuhan industri semen dari tahun ke tahun semakin meningkat. Kebutuhan masyarakat terhadap bahan bangunan terus mengalami peningkatan, baik untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun untuk tujuan komersil. Hal tersebut terlihat dari banyaknya lahan yang berubah menjadi komplek perumahan, pusat perbelanjaan, fasilitas umum dan lain sebagainya. Di bawah ini disajikan konsumsi semen di Indonesia dari tahun 2007–2016, dimana booming pertumbuhan konsumsi semen di Indonesia terjadi pada tahun 2011 dan 2012.

Tabel 1. Pertumbuhan Konsumsi Semen di Indonesia Tahun 2007-2016

Tahun	Pertumbuhan (%)
2007	6.8
2008	11.45
2009	0.9
2010	4.4
2011	17.7
2012	14.7
2013	9
2014	4
2015	1.8
2016*	3.9

Sumber : Asosiasi Semen Indonesia (2016)
Keterangan : *Januari – Agustus 2016

Di Indonesia terdapat tiga perusahan besar yang bergerak di industri semen, dimulai dari PT Semen Indonesia (Persero), Tbk (SMGR), PT Indocement Tunggal Prakarsa, dan PT Holcim. PT Semen Indonesia (Persero) tengah berupaya memperkuat bisnis semennya

di wilayah Vietnam. Tampaknya, emiten pelat merah ini ingin mengulang jejak sukses sebelumnya yang telah mengakuisisi 70 persen saham Thang Long Cement Company (TLCC). Hal ini terlihat dengan rencana perseroan untuk mengakuisisi perusahaan semen lokal di wilayah Vietnam Selatan atau justru mendirikan pabrik baru di bawah bendera Semen Indonesia. Jika perseroan memilih opsi akuisisi, investasi yang akan dikucurkan diproyeksi mencapai 1 triliun rupiah. Direktur Utama Semen Indonesia, Dwi Sutjipto, mengatakan melihat potensi bisnis yang bisa dikembangkan di wilayah tersebut, menjadi salah satu alasan perseroan memantapkan langkahnya di wilayah Vietnam. Adapun perusahaan yang akan diambil alih ini memiliki kapasitas produksi 2,3 juta hingga 2,5 juta ton per tahun.

Di samping Vietnam Selatan dan Bangladesh, Myanmar juga menjadi salah satu negara incaran penetrasi pasar Semen Indonesia. Kini rencana akuisisi perseroan yang akan dilakukan di negara tersebut semakin menunjukkan titik terang. Sebelumnya, ada empat perusahaan yang menjadi bidikan akuisisi perseroan, lalu tersortir menjadi dua perusahaan. Saat ini tinggal satu perusahaan yang lolos kualifikasi dan ekspansi tersebut dilakukan guna memperkuat posisi Semen Indonesia sebagai perusahaan semen di kawasan Asia Tenggara.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan kinerja keuangan current ratio sebelum dan sesudah adanya akuisisi?
2. Apakah terdapat perbedaan kinerja keuangan return on assets sebelum dan sesudah adanya akuisisi?
3. Apakah terdapat perbedaan kinerja keuangan debt to equity sebelum dan sesudah adanya akuisisi?
4. Apakah terdapat perbedaan kinerja keuangan total assets turnover sebelum dan sesudah adanya akuisisi?
5. Apakah terdapat perbedaan kinerja keuangan net profit margin sebelum dan sesudah adanya akuisisi?
6. Apakah terdapat perbedaan kinerja keuangan return saham sebelum dan sesudah adanya akuisisi?

2. Tinjauan Literatur

2.1 Merger dan Akuisisi pada BUMN

Pelaksanaan peleburan BUMN persero diatur dalam Pasal 11 UU BUMN, bahwa tata cara penggabungan dan peleburan persero dengan persero dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang perseroan terbatas. Penggabungan, peleburan dan pengambilalihan dilakukan atas usulan Menteri kepada Presiden disertai dengan alasan pertimbangan setelah dikaji bersama dengan Menteri Keuangan. Pertimbangan yang disampaikan oleh Menteri kepada Presiden, antara lain berisi penjelasan mengenai keberatan kreditor atas rencana penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan BUMN, apabila ada. Pengkajian bersama dengan Menteri Keuangan dilakukan karena tindakan-tindakan tersebut dapat mengakibatkan perubahan terhadap struktur penyertaan modal negara. Pengkajian terhadap rencana penggabungan, peleburan dan pengambilalihan BUMN juga dapat mengikut sertakan Menteri teknis dan/atau Menteri lain dan/atau pimpinan instansi lain yang dianggap perlu, dan hal ini adalah sehubungan dengan kebijakan sektoral pada bidang usaha BUMN.

2.2 Kinerja Keuangan Setelah Akuisisi

Salah satu strategi perusahaan untuk memperluas usahanya adalah dengan mengakuisisi perusahaan lainnya. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22 menyatakan bahwa akuisisi adalah bentuk pengambilalihan kepemilikan perusahaan oleh pihak pengakuisisi (acquirer), sehingga akan mengakibatkan berpindahnya kendali atas perusahaan yang diambil alih (acquiree) tersebut. Kendali perusahaan yang dimaksud adalah kekuatan untuk mengatur kebijakan keuangan dan operasi perusahaan, mengangkat dan memberhentikan manajemen, mendapat hak suara mayoritas dalam rapat redaksi. Akuisisi memunculkan hubungan antara perusahaan induk (pengakuisisi) dan perusahaan anak (terakuisisi) dan selanjutnya kedua memiliki hubungan afiliasi. Dari adanya afiliasi ini, tentu saja kegiatan akuisisi diharapkan memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan.

Beberapa peneliti mengeksplorasi dampak kinerja setelah dilakukannya merger/akuisisi. Beberapa penelitian antara lain Ashfaq (2014); Erdogan dan Erdogan (2014) dan Voesenek (2014) membuktikan bahwa ada perbedaan signifikan sebelum dan setelah akuisisi. Sedangkan penelitian yang dilakukan antara lain oleh Singh (2015); Inoti (2014) dan Sharma (2014) membuktikan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan sebelum dan setelah akuisisi. Ringkasan penelitian terdahulu seperti yang disajikan pada tabel di bawah ini:

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Ashfaq (2014)	Kinerja mutlak rata-rata memburuk setelah merger. Hasil uji t sampel berpasangan menunjukkan bahwa kinerja relatif memburuk setelah merger dengan hasil yang signifikan.
2	Nadia Masud (2015)	Hasil campuran yang dipimpin beberapa bank dengan dampak positif dan beberapa bank memiliki dampak negatif dari merger dan akuisisi.
3	Erdogan dan Erdogan (2014)	Rasio perputaran aset, profit margin dan *leverage ratio* perusahaan secara signifikan berbeda sebelum dan setelah kegiatan akuisisi perusahaan,
4	A.A. Voesenek (2014)	Pasca merger yang menguntungkan dalam 5 tahun pertama. Harga saham bereaksi lebih positif, sedangkan untuk profitabilitas hasilnya justru berlawanan.
5	Stephen Njuguna Mboroto (2013)	Perusahaan minyak bumi lebih baik di era pasca merger/akuisisi dibandingkan dengan pra-merger/akuisisi. Hal ini didukung oleh fakta bahwa penggabungan/akuisisi memiliki dampak yang signifikan terhadap ROA, yang merupakan ukuran standar keseluruhan kinerja keuangan karena signifikansi statistik yang telah di ROA serta rasio total aset. Di sisi lain, merger/akuisisi terlihat memiliki efek positif signifikan pada likuiditas dan solvabilitas perusahaan minyak bumi.
6	Gwaya Ondieki Joash dan Mungai John Njangiru (2015)	Merger dan akuisisi mengangkat nilai pemegang saham dari hasil merger/akuisisi bank di Kenya. Penelitian lebih lanjut mengungkapkan bahwa alasan utama mengapa sebagian besar bank merger atau diakuisisi adalah untuk meningkatkan profitabilitas mereka.
7	K. B. Singh (2013)	Penggabungan merupakan peningkatan jangka panjang dalam kinerja keuangan perusahaan. Merger dan akuisisi merupakan metode yang efektif dari restrukturisasi perusahaan, dan harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang korporat di India.
8	Megha Aggarwal dan Shikha Singh (2015)	Tidak ada manfaat yang signifikan telah dicapai oleh Kingfisher setelah penggabungan. Analisis juga menunjukkan bahwa tidak ada perbaikan dalam kembali perusahaan pada ekuitas,cakupan bunga, laba per saham dan dividen per saham.

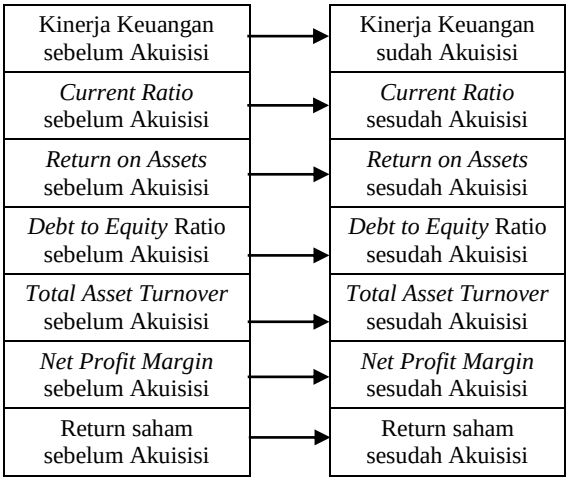
9	George Gitonga Inoti, Smuel Owino Onyuma, Monicah Wanjiru Mauiru (2014)	Tidak ada perbedaan yang signifikan dalam rasio pra dan pasca-akuisisi mengukur profitabilitas dan pemanfaatan aset.
10	Priyanka Shah dan Parvinder Arora (2014)	Pra-pengumuman dan pasca-pengumuman hasil harga saham target dan penawar perusahaan 'di jendela acara dari ± 2 hari. Di semua jendela acara, target harga saham perusahaan menghasilkan CAR positif yang secara signifikan berbeda dari nol. Berbeda dengan perusahaan sasaran, perusahaan penawar tidak menunjukkan cara signifikan secara statistik di semua jendela acara. Perusahaan-perusahaan sasaran menggambarkan bahwa pos pengumuman hasil secara signifikan lebih besar dari hasil pra-pengumuman, indikasi dari langsung reaksi pasar terhadap keterbukaan informasi.
11	Isaac Marfo Oduro dan Samuel Kwaku Agyei (2013)	Analisis univariat mengungkapkan profitabilitas berkurang merger untuk semua perusahaan dengan *t-test* menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam profitabilitas sebelum dan setelah merger. Bukti dari metodologi panel menunjukkan bahwa M & A memiliki efek negatif yang signifikan pada profitabilitas perusahaan.
12	Neha Verma dan Rahul Sharma (2014)	Dari literatur, ditemukan bahwa tidak ada yang menentukan bukti tentang dampak dari M & A di perusahaan kinerja. Penelitian ini demikian, upaya untuk mengetahui dampak dari M & A di kinerja pos-merger dibandingkan dengan kinerja pra-merger.
13	Panagiotis Liargovas dan spyridon Repousis (2011)	Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa merger dan akuisisi bank yang tidak memiliki dampak dan tidak menciptakan kekayaan. Kami juga memeriksa kinerja operasi Sektor Yunani *Banking* dengan memperkirakan dua puluh rasio keuangan. Temuan menunjukkan bahwa kinerja operasi tidak membaik, merger berikut dan akuisisi. Ada juga hasil kontroversial ketika membandingkan hasil merger bank non-merger.
14	Qamar Abbas, *et al*. (2014)	Hasil penelitian pada bank di Pakistan periode 2006-2011 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja pada 15 rasio keuangan yang digunakan.
15	Muhamad Usman Kemal (2011)	Penelitian dilakukan pada Royal Bank of Scotland (RBS) setelah merger, periode pengamatan 4 tahun (2006-2009). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja profitabilitas, likuiditas, manajemen *asset*, *leverage* dan arus kas lebih baik pada saat sebelum merger. Hal ini menunjukkan bahwa merger gagal dalam meningkatkan kinerja keuangan bank.
16	Mirna Dianita, Didi Tarmidi dan Niki Hadian H (2013)	Hasil menunjukkan bahwa ada positif kembali positif abnormal selama tanggal pengumuman merger dan akuisisi, ada AAR yang signifikan sebelum pengumuman merger dan akuisisi. Untuk metode pembayaran, rata-rata abnormal *return* pada pengumuman merger dan akuisisi menggunakan uang tunai tidak lebih besar dari rata-rata normal kembali ke saham sebagai metode pembayaran untuk melakukan merger dan akuisisi.
17	Muhammad Ahmed dan Zahid Ahmed (2014)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bank Pakistan tidak berbeda dari bank-bank lain di dunia. Atas dasar temuan, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan mengakuisisi bank secara signifikan meningkat dalam periode pasca-merger, pasca-profitabilitas, pasca-merger (tidak signifikan), likuiditas (signifikan) dan *leverage* modal (tidak signifikan), meningkat sementara kualitas aset (signifikan) memburuk.
18	Putri Novaliza dan Atik Djajanti (2013)	Hasil uji rasio keuangan, untuk perbandingan dari 1 tahun sebelum dan 4 tahun berturut-turut setelah merger dan akuisisi hampir semua menyiratkan bahwa kinerja keuangan tidak berubah secara signifikan kecuali pengembalian total aset dalam rasio tahun sebelumnya dari 1 4 tahun setelah merger dan akuisisi. Penelitian ini juga diperkuat dengan kembalinya pada periode jendela 5-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam *return* saham perusahaan sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.
19	Machrus Ali Marzuki dan Nurul Widyawati (2013)	Keseluruhan hasil perhitungan rasio keuangan tersebut menunjukkan peningkatan setelah akuisisi. Implikasi penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa adanya peningkatan kinerja keuangan setelah akuisisi menunjukkan bahwa motif utama perusahaan untuk melakukan akuisisi adalah motif ekonomis, sehingga tujuan akuisisi sepenuhnya tercapai.
20	Fuji Jaya Lesmana dan ardi Gunardi (2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan pengakuisisi yang melakukan akuisisi dinyatakan tidak ada peningkatan yang signifikan, sedangkan kinerja keuangan sesudah akuisisi lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja keuangan sebelum akuisisi pada perusahaan pengakuisisi. Kinerja keuangan pada perusahaan diakuisisi dinyatakan dengan tidak ada peningkatan yang signifikan, sedangkan kinerja keuangan sesudah akuisisi lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja keuangan sebelum akuisisi pada perusahaan diakuisisi.
21	Mohamad Heykal dan Monica Hennisia Wijayanti (2015)	Hasil penelitian menunjukan, rasio keuangan *net interest* margin mengalami perbedaan yang signifikan. Sedangkan rasio lainnya seperti *return on asset, return on equity, loan to deposit ratio, debt to equity ratio, capital adequacy ratio*, dan *price earning ratio* tidak menunjukan perbedaan yang signifikan setelah pelaksanaan merger atau akuisisi. Begitu juga dengan *return* saham perbankan, tidak terdapat perbedaan secara signifikan setelah pelaksanaan merger atau akuisisi.
22	Hamidah dan Manasye Noviani (2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam *return* saham perusahaan sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.
23	Ayu Suudyasana dan Astri Fitria (2015)	Hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada rasio DER, DAR, NPM, ROE dan ROA sebelum dan sesudah merger. Satu rasio yang memiliki perbedaan adalah CR.

24	Ids Bagus Gede Dananjaya dan Ni Luh Putu Wiagustini (2015)	Hasil penelitian menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan pada *abnormal return* perusahaan sebelum dan sesudah merger.
25	Firda Amalia dan Siti Rochmah Ika (2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio NPL, NIM dan LDR memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini menunjukkan merger dan akuisisi asing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Pelaksanaan akuisisi memerlukan kajian baik secara ekonomi maupun secara strategis, terutama bagi perusahaan pelat merah seperti perusahaan semen. Akan sangat penting untuk menjaga kinerja perusahaan terutama dari sisi kinerja finansialnya. Jangan sampai kegiatan akuisisi yang dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing, justru memperburuk kinerja perusahaan yang melakukan akuisisi. Penelitian ini mencoba untuk mengeksporasi perbedaan kinerja keuangan yang terdiri dari current ratio, return on assets, debt to equity ratio, total asset turnover, net profit margin dan return saham sebelum dan setelah akuisisi. Penelitian ini menggunakan periode jangka panjang yaitu 3 tahun sebelum dan 3 tahun setelah akuisisi, karena akuisisi ini merupakan proses penggabungan dua perusahaan sehingga butuh proses jangka panjang untuk mengetahui dampak kinerjanya.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis

Penelitian ini merujuk beberapa penelitian yang dilakukan oleh Erdogan dan Erdogan (2014); Ashfaq (2014),Voesenek (2014); Ondieki, et a.l (2015); Amalia dan Ika (2014) serta Heykal & Wijayanti (2015). Erdogan & Erdogan (2014) membuktikan bahwa rasio perputaran aset, profit margin dan leverage ratio perusahaan secara signifikan berbeda sebelum dan setelah kegiatan akuisisi perusahaan. Ashfaq (2014) membuktikan kinerja mutlak rata-rata memburuk setelah merger. Hasil uji t sampel berpasangan menunjukkan bahwa kinerja relatif memburuk setelah merger dengan hasil yang signifikan. Voesenek (2014) membuktikan pasca merger yang menguntungkan dalam 5 tahun pertama. Harga saham bereaksi lebih positif, sedangkan untuk profitabilitas hasilnya justru berlawanan. Amalia dan Ika (2014) membuktikan bahwa rasio NPL, NIM dan LDR memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini menunjukkan merger dan akuisisi asing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Heykal dan Wijayanti (2015) menunjukkan bahwa rasio keuangan net interest margin mengalami perbedaan yang signifikan. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Kemal (2011) membuktikan bahwa kinerja profitabilitas, likuiditas, manajemen asset, leverage dan arus kas lebih baik pada saat sebelum merger. Hal ini menunjukkan bahwa merger gagal dalam meningkatkan kinerja keuangan bank.

Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H1 : Terdapat pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan current

ratio pada perusahaan pengakuisisi

H2 : Terdapat pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan return on assets pada perusahaan pengakuisisi

H3 : Terdapat pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan debt to equity ratio pada perusahaan pengakuisisi

H4 : Terdapat pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan total asset turnover pada perusahaan pengakuisisi

H5 : Terdapat pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan net profit margin pada perusahaan pengakuisisi

H6 : Terdapat pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan return saham pada perusahaan pengakuisisi

3. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang bergerak di bidang industri semen dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2009 – 2013. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling dengan kriteria sebagai berikut : a) Terdaftar di Bursa Efek Indonesia sebelum 2009, b) Melakukan akuisisi selama periode pengamatan yaitu 2009–2013, c) Tersedia laporan lengkap yang diperlukan dalam penelitian. Penelitian ini mencoba mengeksplorasi pengaruh jangka panjang (windows period = 3 tahun) kinerja keuangan terhadap aktivitas akuisisi yang dilakukan oleh industri semen dari tahun 2009–2013.

Tabel 3. Skala Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Current Ratio/CR	$\frac{Asset\ Lancar}{Utang\ Lancar} x\ 100\%$	Rasio
Return on Assets/ROA	$\frac{Laba\ Bersih}{Total\ Aktiva} x\ 100\%$	Rasio
Debt to Equity Ratio/DER	$\frac{Total\ Utang}{Equity} x\ 100\%$	Rasio
Total Assets Turnover /TATO	$\frac{Penjualan}{Total\ Aktiva} x\ 100\%$	Rasio
Net Profit Margin	$\frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Penjualan\ Bersih} x\ 100\%$	Rasio
Return saham	$\frac{p_t - p_{t-1}}{p_{t-1}} x\ 100\%$	Rasio

Dari tabel 3 di atas menunjukkan bahwa current ratio merupakan rasio likuiditas, debt to equity ratio merupakan rasio solvabilitas, return on assets dan net profit margin merupakan rasio profitabilitas, total asset turnover merupakan rasio manajemen asset dan return pasar merupakan rasio pasar.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini akan menguji perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah akuisisi dalam jangka panjang yaitu selama 3 tahun sebelum dan sesudah akuisisi. Adapun hasil uji beda dengan paired samples test sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Uji Beda Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan Akuisisi

	Paired Differences			
	Mean	t	df	Sig (2-taied)
Pair 1 CR-Sebelum CR-Sesudah	-15,74778	-,341	8	,742
Pair 2 ROA-Sebelum ROA-Sesudah	-3,07778	-,929	8	,380
Pair 3 DER-Sebelum DER-Sesudah	32,28889	2,328	8	,048
Pair 4 TATO-Sebelum TATO-Sesudah	-10,29333	-1,281	8	,236
Pair 5 NPM-Sebelum NPM-Sesudah	-31,02000	-2,718	8	,026
Pair 6 Ret-Sebelum Ret-Sesudah	134,18333	2,654	8	,029

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa DER, NPM dan return berbeda secara signifikan sebelum dan sesudah akuisisi dengan taraf

signifikan 10% (two tails tests). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq (2014), Erdogan dan Erdogan (2014) serta Ondieki, et al. (2015). Pada penelitian Ashfaq tersebut dinyatakan bahwa kinerja keuangan ROE, ROA, dan EPS mengalami perbedaan yang signifikan sebelum dan setelah kegiatan akuisisi perusahaan. Demikian juga hasil penelitian Erdogan dan Erdogan (2014) menunjukkan bahwa rasio TATO dan NPM secara signifikan berbeda sebelum dan setelah kegiatan akuisisi perusahaan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Voseneck (2014) dimana harga saham mengalami reaksi yang lebih positif dalam lima tahun pertama. Meski sama-sama mengalami perbedaan namun pada penelitian ini return saham mengalami peningkatan yang menunjukkan bahwa harga saham juga mengalami penyesuaian dengan adanya merger dan akusisi tersebut.

5. Kesimpulan dan Implikasi

Hasil penelitian menyimpulkan adanya perbedaan kinerja keuangan sebelum dan setelah akuisisi dengan jangka waktu 3 tahun. Variabel yang berbeda secara signifikan antara lain debt to equity ratio, net profit margin dan return saham. Dari hasil di atas, terlihat bahwa sampai periode 3 tahun setelah merger, perusahaan masih memiliki debt to equity tinggi dan net profit margin negatif. Tetapi return saham positif. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun hutang tinggi dan profit masih negatif 3 tahun setelah merger, namun tetap direspon positif oleh pasar. Industri semen dalam melakukan akuisisi terutama di luar negeri, perlu pengkajian lebih mendalam baik dari segi manajemen, kinerja keuangan dan kondisi alam perusahaan target agar akuisisi yang akan dilakukan di masa mendatang lebih dapat menghasilkan nilai tambah baik ditinjau dari kinerja keuangan, strategi dan keuntungan bagi pemegang saham.

Untuk penelitian mendatang perlu dilakukan komparasi window period jangka panjang seperti 3 tahun, 5 tahun, 7 tahun dan 10 tahun sebelum dan setelah akuisisi, sehingga dampak kinerja keuangan jangka panjang yang diteliti lebih komprehensif dan lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

Abbas, Q., Hunjra, A. I., Saeed, R., Ul-Hassan, E., ShazadIjaz, M. (2014). Analysis of pre and post merger and acquisition financial performance of banks in Pakistan. *Information Management and Business Review, 6*(4), 177-190.

Aggarwal, M., & Singh, S. (2015). Effect of merger on financial performance: A case study of Kingfisher Airlines. *Annual Conference Proceedings January*, 399-413.

Ahmed, M., & Ahmed, Z. (2014). Mergers and acquisitions: Effect on financial performance of bankig institutions of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, *4*(4), 249-259.

Amalia, F. & Ika, S. R. (2014). Kinerja bank di Indonesia setelah melakukan merger dan akuisisi dengan kepemilikan asing: Apakah lebih baik ? *EFEKTIF Jurnal Bisnis dan Ekonomi, 5*(1), 73-84.

Ashfaq, K. (2014). Investigating the impact of merger & acquisition on post merger financial performance (Relative & absolute) of companies (Evidence from non-financial sector of Pakistan). *Research Journal of Finance and Accounting, 5*(13), 88-102. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i11/1307

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (10th ed.). Terj. Ali Akbar Yulianto, Jakarta: Salemba Empat.

Dananjaya, I. B. G., & Wiagustini, N. L. P. (2015). Studi komparatif abnormal return sebelum dan sesudah merger pada perusahaan di BEI. *E-Journal Manajemen Unud*, *4*(4), 1085-1099.

Dianita, M., Tarmidi, D., & Hardian, N. (2013). Analysis of annoucement merger and acquisition and payment method to stock return: Study of listed companies at BEI during 2005-2011. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference.* Marriott Hotel, Melbourne, Australia: 23rd International Business Research Conference.

Erdogan, Eda Oruc dan Murat Erdogan. (2014). Effect of acquisition activity on the financial indicators of companies: An application in BIST. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR), 4*(7), 17-22.

Fahmi, I. (2012). *Analisis Laporan Keuangan Keuangan* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.

Ghozali, I. (2011). *Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Habib, A. (2008). *Kiat Jitu Peramalan Saham*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hamidah., & Noviani, M. (2013). Perbandingan kinerja keuangan perusahaan sebelum dan sesudah merger dan akuisisi (Pada perusahaan pengakuisisi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2004-2006). *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), 4*(1), 31-52.

Harahap, S. S. (2011). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Hariyani, I., Purnomo, R. S. P., & Sefriani, C. Y. (2011). *Merger Konsolidasi-Akuisisi dan pemisahan perusahaan (MKAPP)*. Jakarta: Visi Media.

Inoti, G. G., Onyuma, S. O., & Mairu, M. W. (2014). Impact of acquisitions on the financial performance of the acquiring companies in Kenya: A case study of listedacquiring firms at the Nairobi securities exchange. *Journal of Finance and Accounting*. *2*(5), 108-115. https://doi.org/10.11648/j.jfa.20140205.12

Jogiyanto. (2000). *Metodologi penelitian bisnis.* Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Kemal, M. U. (2011). Post-merger profitability: A case of royal bank of Scotland (RBS). *International Journal of Business and Social Science*, *2*(5), 157-162.

Kuswadi. (2008). *Memahami Rasio-Rasio Keuangan Bagi Orang Awam*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Lesmana, F. J., & Gunardi, A. (2012). Perbedaan kinerja keuangan dan abnormal return sebelum dan sesudah akuisisi di BEI. *Trikonomika, 11*(2), 195–211.

Liargovas, P., & Repousis, S. (2011). The impact of mergers and acquisitions on the performance of the Greek banking sector: An event study approach. *International Journal of Economics and Finance*, *3*(2), 89-100. https://doi.org/10.5539/ijef.v3n2p89

Manurung, L. (2010). *Strategi dan inovasi model bisnis meningkatkan kinerja usaha: Studi empiris industri penerbangan Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Mardiyanto, H. (2009). *Intisari Manajemen Keuangan*. Jakarta: Grasindo.

Marzuki, M. A., & Widyawati,N. (2013). Kinerja keuangan sebelum dan sesudah akuisisi: Studi pada PT. Bank CIMB Niaga. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, 1*(2), 222-238.

Masud, N. (2015). Impact of merger and acquisition on financial performance of banks: Evidence from Pakistan. *Research Journal of Recent Sciences*, *4*(5), 108-113.

Mboroto, S. N. (2013). The effect of mergers and acquisitions on the financial performance of petroleum firms in Kenya. *A Research Project in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science in Finance*. Kenya: University of Nairobi.

Munawir. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.

Neha, V., & Sharma, R. (2014). Impact of mergers & acquisitions on firms'long term performance: A pre & post analysis of the Indian telecom industry. *International Journal of Research in Management & Technology*, *4*(1), 11-19.

Novaliza, P., & Djajanti, A. (2013). Analisis pengaruh merger dan akuisisi terhadap kinerja perusahaan publik di Indonesia. *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, *1*(1), 1-16.

Oduro, I. M., & Agyei, S. K. (2013). Mergers & acquisition and firm performance: Evidence from the Ghana Stock Exchange. *Research Journal of Finance and Accounting*, *4*(7), 99-108.

Ondieki, G. J., & Njangiru, M. J. (2015). The effect of mergers and acquisitions on financial performance of banks (A survey of commercial banks in Kenya). *International Journal of Innovative Research and Development, 4*(8), 101-113.

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2005 tentang Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Perubahan Bentuk Badan Hukum Badan Usaha Milik Negara. 25 Oktober 2005. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 115. Jakarta.

Shah, P., & Arora, P. (2014). M&A announcements and their effect on return to shareholders: An event study. *Accounting and Finance Research*, *3*(2), 170-190. https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p170

Singh, K. B. (2013). The impact of mergers and acquisitions on corporate financial performance in India. *Indian Journal of Research in Management, Business and Social Sciences (IJRMBSS), 1*(2), 13-16.

Suudyasana, A., & Fitria, A. (2015). Analisis perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah merger. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, *4*(3), 1-20.

Voesenek, A.A. (2014). The effects of mergers and acquisitions on firm performance An international comparison between the non-crisis and crisis period. *Master Thesis Finance.* Tilburg, Nederlands: Tilburg School of Economics and Management Department of Finance.

Wahana Komputer. (2012). *Solusi Praktis dan Mudah Menguasai SPSS untuk Pengolahan Data.*Yogyakarta: Andi Offset.

PENGARUH NILAI TUKAR TERHADAP EKSPOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA

Jan Horas V Purba[1)], Annaria Magdalena[2)]

STIE Kesatuan, Bogor

e-mail: janhorasvpurba@gmail.com
e-mail: anna.jkt29@yahoo.com*

ABSTRACT

Indonesia's export policy has been promoted since 1983. Since then, exports have been aconcern inspurring economic growth along with the changing industrialization strategy from theem phasis on import substitutio nindustry to the export promotion industry. In line with the 2017 economic growth target o f5.4% ,the study on exports is interesting to examine, where as exports are one of the factors driving Indonesia's economic growth .Th eobjectives of the study were to analyze the effect of exchange rate on exports and their impact on Indonesia's economic growth .The data analysis wa sdone by path analysis, using historical data from 1970 to 2015. The result sshowed: (a) The exchange rate (Rp/USD) partially has a positive and significant influence on the export volume of Indonesia, with total influence of 71.57%,(b) Partial export changes have apositive and significant impact on economic growth Indonesia, with a total influence of 65.29%, (c) Partial exchange rate have a positive but in significant effect on economic growth in Indonesia, with a total influence of 1.19% and (d) Changes in exchange rates and export changes have influence positive effect on the economic growth of Indonesia, with direct effect of 77.38% and indirect effect of -6.36% and both exogenous variables have an effect of 71.02% on the economic growth of Indonesia.

Keywords:exchange rate, export, economic growth, path analysis.

ABSTRAK

Pengutamaan ekspor Indonesia sudah digalakkan sejak tahun 1983. Sejak saat itu, ekspor menjadi perhatian dalam memacu pertumbuhan ekonomi seiring dengan berubahnya strategi industrialisasi dari penekanan pada industri substitusi impor ke industri promosi ekspor. Sejalan dengan target pertumbuhan ekonomi tahun 2017 sebesar 5,4%, maka kajian tentang ekspor menarik untuk diteliti, dimana ekspor merupakan salah satu faktor yang mendorong pertumbuhan ekonomi. Perilaku ekspor dipengaruhi oleh kurs. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh nilai tukar terhadap ekspor dan dampaknya terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Metode analisis data dilakukan dengan analisis jalur, dengan menggunakan data historis 1970-2015. Hasil penelitian menunjukkan: (a) Nilai tukar (Rp/USD) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap volume ekspor Indonesia, dengan total pengaruh sebesar 71,57%, (b) Perubahan ekspor secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan total pengaruh sebesar 65,29%, (c) Perubahan kurs secara parsial memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan total pengaruh sebesar 1,19% dan (d) Perubahan nilai tukar dan perubahan ekspor memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan pengaruh langsung 77,38% dan pengaruh tidak langsung-6,36% dan kedua variabel eksogen berpengaruh sebesar 71,02% terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Kata kunci: nilai tukar, ekspor, pertumbuhan ekonomi, analisis jalur.

1. Pendahuluan

Setiap negara memiliki kekayaan atau sumber daya alam yang berbeda-beda satu sama lain. Dengan adanya perbedaan keunggulan komparatif di masing-masing negara, akan menciptakan pertukaran komoditi antara negara satu dan negara yang lain. Terjadilah kegiatan ekspor dan impor tiap negara. Perdagangan internasional melalui ekspor impor merupakan kegiatan yang dijalankan eksportir maupun produsen eksportir dalam transaksi jual beli suatu komoditi dengan orang asing, bangsa asing, dan negara asing. Kemudian penjual dan pembeli yang lazim disebut eksportir dan importir melakukan pembayaran dengan valuta asing.

Kinerja ekspor Indonesia pada 2016 belum pulih sepenuhnya setelah mengalami defisit neraca perdagangan dalam beberapa tahun. Defisit neraca perdagangan ini tertolong oleh ekspor komoditas minyak sawit Indonesia. Namun, saat ini pemulihan krisis Uni Eropa dan Amerika Serikat menunjukkan tren perbaikan yang lamban ditambah masih adanya tren penurunan harga komoditas di pasar internasional.

Terbatasnya persediaan di suatu negara, kegiatan impor pun digagas. Kegiatan ekspor impor juga dapat menumbuhkan hubungan harmonis antar bangsa. Melalui perdagangan internasional ini, banyak pihak dilibatkan dan sama-sama mendapat keuntungan, baik keuntungan hasil jual maupun keuntungan atas pemenuhan kebutuhan. Ekspor impor juga merupakan salah satu lapangan pekerjaan yang besar pengaruhnya bagi para pebisnis.

Pengutamaan ekspor bagi Indonesia sudah digalakkan sejak tahun 1983. Sejak saat itu, ekspor menjadi andalan dalam memacu pertumbuhan ekonomi seiring dengan berubahnya strategi industri alisasi dari penekanan pada industri substitusi impor ke industri promosi ekspor. Konsumen dalam negeri membeli barang impor atau konsumen luar negeri membeli barang domestik, menjadi sesuatu yang sangat lazim. Persaingan sangat tajam antar-berbagai produk. Selain harga, kualitas atau mutu barang menjadi faktor penentu daya saing suatu produk.

Sejalan dengan target pertumbuhan ekonomi pada pemerintahan saat ini, yang diharapkan dapat mencapai 5,4% pada tahun 2017, maka kajian tentang ekspor menarik untuk diteliti, dimana ekspor merupakan salah satu faktor yang mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Di samping itu, dalam pengamatan empiris, perilaku ekspor Indonesia dipengaruhi oleh faktor kurs. Dari uraian tersebut, maka penelitian ini perlu dilakukan, untuk menganalisis pengaruh kurs terhadap ekspor dan dampaknya bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh nilai tukar (Rupiah/USD) terhadap volume ekspor Indonesia.
2. Untuk menganalisis besarnya pengaruh perubahan nilai tukar terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia.
3. Untuk menganalisis besarnya perubahan ekspor terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia.
4. Untuk menganalisis besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) perubahan nilai tukar dan perubahan ekspor terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia.

2. KajianTeori

2.1 Nilai Tukar (*Exchange Rate*)

Nilai tukar mata uang suatu negara (atau dikenal sebagai kurs) dibedakan atas nilai tukar nominal dan nilai tukar riil. Nilai tukar nominal merupakan

harga relatif mata uang dua negara (Mankiw, 2003). Nilai tukar adalah sebuah perjanjian yang dikenal sebagai nilai tukar mata uang terhadap pembayaran saat kini atau dikemudian hari, antara dua mata uang masing-masing negara atau wilayah. Dalam sistem pertukaran dinyatakan oleh yang pernyataan besaran jumlah unit yaitu: "mata uang" (atau "harga mata uang" atau "sarian mata uang") yang dapat dibeli dari satu penggalan "unit mata uang" (disebut pula sebagai "dasar mata uang"), sebagai contoh, dalam penggalan disebutkan bahwa kurs EUR-USD adalah 1,4320 (1,4320 USD per-EUR) yang berarti bahwa penggalan mata uang adalah dalam USD dengan penggunaan penggalan nilai dasar tukar mata uang adalah EUR.

Sistem nilai tukar mata uang bebas-apung merupakan nilai tukar yang dibolehkan untuk berbeda terhadap yang lain dan mata uang ditentukan berdasarkan kekuatan-kekuatan pasar atas dari penawaran dan permintaan nilai tukar mata uang akan cenderung berubah hampir selalu seperti yang akan dikutip pada papan pasar keuangan, terutama oleh bank-bank di seluruh dunia. Sedangkan dalam penggunaan sistem pasak nilai tukar mata uang atau merupakan nilai tukar tetap dengan ketentuan berlakunya devaluasi dari nilai mata uang berdasarkan sistem Bretton Woods.

2.2 Ekspor

Ekspor adalah proses transportasi barang atau komoditas dari suatu negara ke negara lain secara legal, umumnya dalam proses perdagangan (Mankiw, 2003) Proses ekspor pada umumnya adalah tindakan untuk mengeluarkan barang atau komoditas dari dalam negeri untuk memasukannya ke negara lain. Ekspor barang secara besar umumnya membutuhkan campur tangan dari bea cukai di negara pengirim maupun penerima. Ekspor adalah bagian penting dari perdagangan internasional.

Pada tahun 2016, 90,93% ekspor Indonesia adalah Non Migas, dan 9,07% adalah ekspor migas. Secara kumulatif, nilai ekspor Indonesia pada pada tahun 2012 mencapai USD 190 milyar, dan dalam 5 tahun, ekspor Indonesia mengalami penurunan sebesar 24 persen menjadi USD 144,5 milyar, atau rata-rata menurun 6,49 persen per tahun.

2.3 Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi adalah proses perubahan kondisi perekonomian suatu negara secara berkesinambungan menujuk keadaan yang lebih baik selama periode tertentu. Pertumbuhan ekonomi dapat diartikan juga sebagai proses kenaikan kapasitas produksi suatu perekonomian yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan pendapatan nasional. Adanya pertumbuhan ekonomi merupakan indikasi keberhasilan pembangunan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat diukur dengan cara membandingkan, misalnya untuk ukuran nasional, *Gross National Product* (GNP), tahun yang sedang berjalan dengan tahun sebelumnya.

3. Metode Penelitian

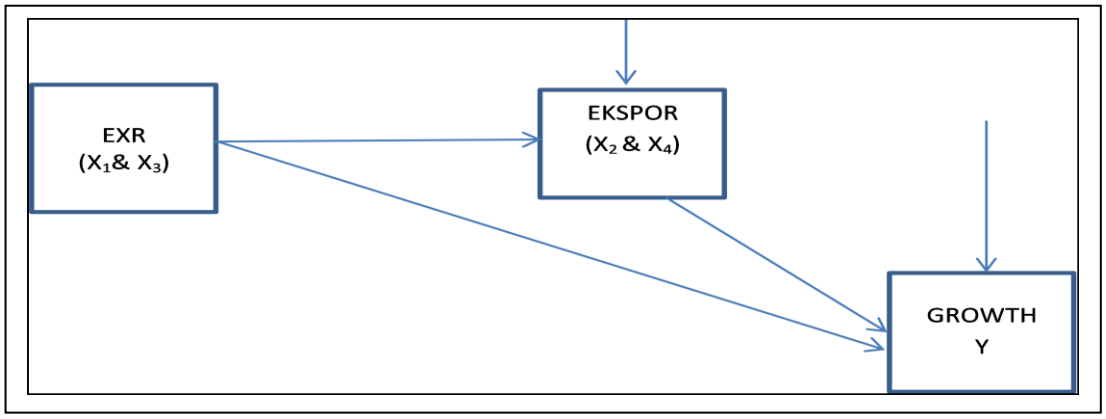
Metode analisis data dilakukan dengan analisis jalur, dimana analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu teknik analisis statistika yang dikembangkan dari analisis regresi berganda. Keunggulan analisis jalur adalah mampu menyajikan lebih dalam tentang pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. *Software* yang digunalan dalam riset ini adalah SPSS Versi 20. Dengan analisis jalur, dapat dilihat besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

$X_2 = P_{X2X1}X_1+e_1$
$Y = P_{YX3}X_3+e_2$
$Y = P_{YX4}X_4+e_3$
$Y = P_{YX3}X_3+P_{YX4}X_4+e_4$

Keterangan:
X_1 = Nilai tukar atau kurs (Rp/USD)
X2 = Volume Ekspor (Million USD)
X3 = Perubahan Kurs (%)
X4 = Perubahan Ekspor (EXPG) (%)
Y = Pertumbuhan Ekonomi (*Growth*) dalam %

Model tersebut selengkapnya disajikan pada Paradigma Penelitian berikut

Gambar 1. Paradigma Penelitian



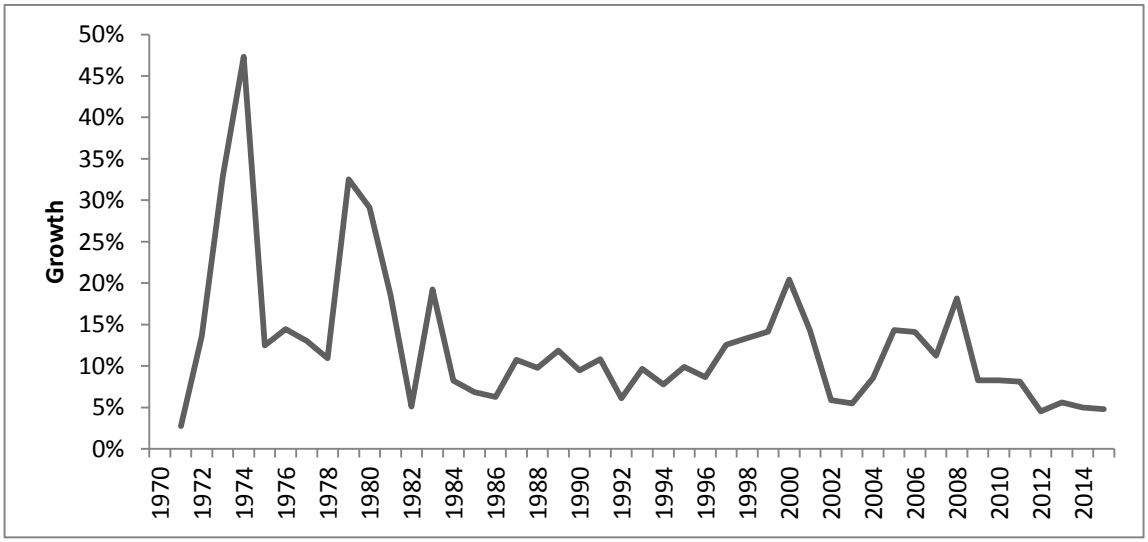
4. Hasil dan Pembahasan

Sebelum pembahasan analisis jalur, deskripsi data hasil penelitian dapat disajikan sebagai berikut.

4.1 Pertumbuhan Ekonomi Inonesia

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 1970-2015 dapat disajikan berikut.

Gambar 2. Pertumbuhan Ekonomi (*GDP Growth*) Indonesia Tahun1970-2015



Pertumbuhan ekonomi berfluktuasi pada kurun waktu 1970-1984, kemudian relatif stabil pada tahun 1985-1997. Sedangkan pada tahun 1998, Indonesia mengalami krisis. Tahun 1999-2015, growth Indonesia cenderung semakin kecil. Berdasarkan sifat dan perkembangan data di atas, maka perkembangan pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat dibagi dalam tiga periode waktu. Masa pertumbuhan ekonomi yang sangat fluktuatif terjadi pada kurun waktu 1970-1984. Hal ini menunjukkan, pertumbuhan ekonomi relatif tidak stabil. Itulah salah satu faktor, mengapa Pemerintah RI (Rezim Soeharto) menempatkan Stabilitas sebagai salah satu bagian penting dalam Trilogi Pembangunan. Rata-rata growth Indonesia mencapai 18,6% per tahun. Meskipun kelihatannya tinggi, namun pada saat itu, kondisi ekonomi Indonesia masih relatif kecil, atau dikategorikan sebagai negara berkembang (developing countries).

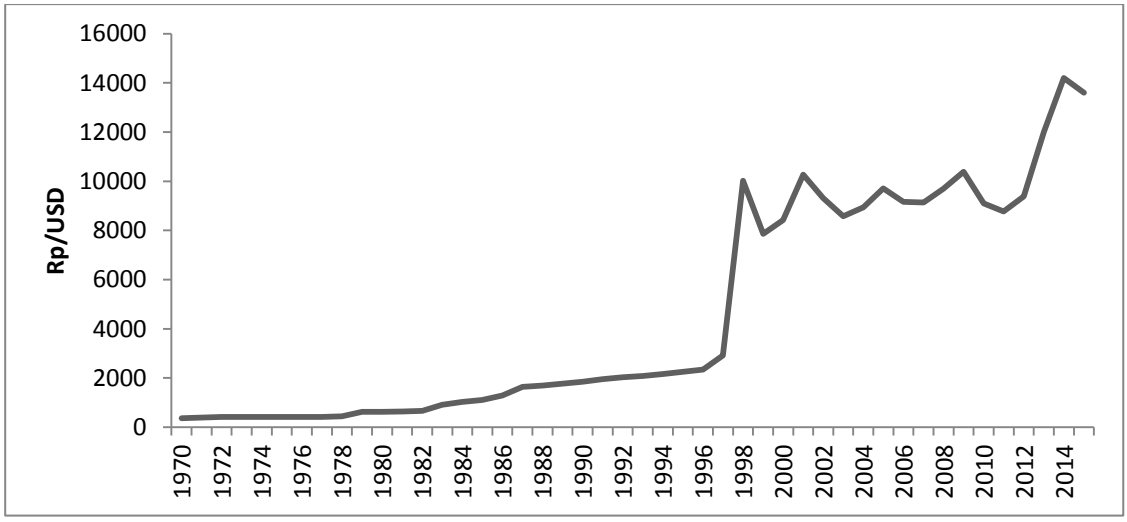
Dampak kebijakan stabilitas tersebut, mulai berhasil diwujudkan, yakni pada periode 1985-1997. Rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah 9,3% per tahun. Indonesia sudah mulai diperhitungkan, khususnya di wilayah Asia, dan hal ini memunculkan optimisme Indonesia akan memasuki era "tinggal landas" sebagaimana teori pembangunan yang dikemukakan oleh Rostow. Namun tahun 1998, Indonesia mengalami krisis ekonomi, yang berakhir pada pergantian Rezim Pemerintahan.

Pada periode ketiga, 1999-2015, adalah masa recovery. Dalam dua tahun, Indonesia berhasil bangkit dari keterpurukan ekonomi, seiring dengan masa Reformasi yang menjadi teasentral kebijakan pembangunan di Indonesia, dan kemudian memberikan dampak yang sangat luas dalam perkembangan ekonomi Indonesia. Pada periode ini, rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 10,1. Bila dikurangkan dengan faktor Inflasi, maka pertumbuhan ekonomi riel Indonesia adalah sekitar 5%. Disamping itu, volume GDP Indonesia sudah tergolong besar.

4.2 NilaiTukar

Deskripsi data tentang perkembangan kurs atau nilai tukar Rp terhadap USD dapat disajikan sebagai berikut.

Gambar 3. Kurs Rupiah terhadap US Dollar. Tahun 1970-2015



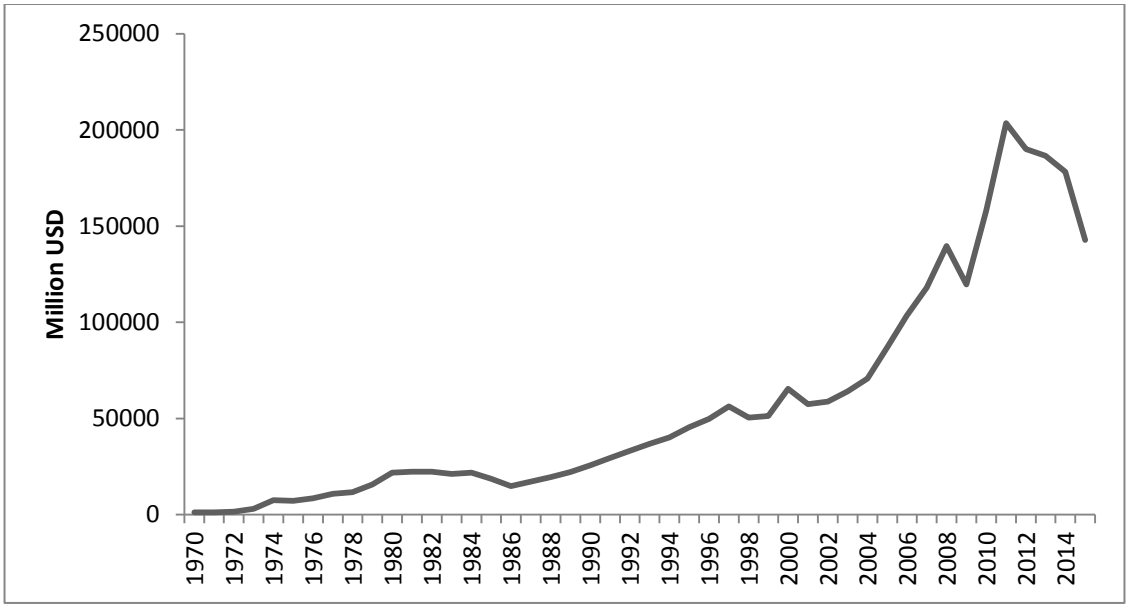
Grafik di atas dengan jelas menunjukkan ada 2 rezim kebijakan nilai tukar di Indonesia. Pada periode 1970-1997, kebijakan kurs di Indonesia adalah kebijakan kurs tetap (fixed exchange rate). Hal ini sejalan dengan kebijakan stabilitas yang ditetapkan pemerintah, untuk menolong kepastian nilai tukar, khususnya bagi kalangan usaha. Kebijakan ini mampu mendorong investasi di Indonesia. Kurs relatif stabil, dan bergerak landai dari Rp 391.875/USD pada tahun 1970 menjadi Rp 2909/USD.

Pada tahun 1998, seiring dengan masa reformasi, dan perubahan besar yang terjadi dalam prekonomian Indonesia, Indonesia mengubah kebijakan kurs, menjadi kebijakan kurs mengambang bebas (floating exchange rate), yang besarnya ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran mata uang USD. Supply atau penawaran USD, ditentukan oleh ketersediaan devisa atau mata uang USD yang dimiliki Indonesia. Keadaan ini mengubah pergerakan Kurs menjadi fluktuatif, dan melonjak tajam sejak tahun 1998. Rata-rata Kurs Rp/USD tahun 1998-2015 adalah Rp 9.918/USD. Hingga tahun 2012, rata-rata kurs Rp/USD adalah Rp 9.248/USD atau masih berkisar dibawah Rp 10.000, namun sejak 2013, cenderung diatas Rp10.000, yakni rata-rata Rp 13.271/USD.

4.3 Ekspor Indonesia

Deskripdi data tenang perkembangan kurs atau nilai tukar Rp terhadap USD disajikan sebagai berikut.

Gambar 4. Volume Eskpor Indonesia Tahun 1970-2015



Perkembangan ekspor Indonesia cukup menarik. Secara umum, ekspor Indonesia memiliki trend yang positif. Pada tahun 1970-1973, ekspor Indonesia masih tergolong rendah, yakni rata-rata 1,95 Milyar USD. Pada tahun 1974-1986, ekspor Indonesia berkembang pesat, dan mencapai rata-rata 15,7 Milyar USD per tahun.Tahun 1987 hingga 2011, ekspor Indonesia berkembang semakin pesat. Tahun1987-2004, rata-rata ekspor Indonesia bertambah 3,1 Mllyar USD per-tahun, dan tahun 2005-2011 rata-rata ekspor Indonesia bertambah 18,96 Milyar USD per-tahun. Tahun 2011,

ekspor Indonesia mencapai angka tertinggi, yakni 203,5 Milyar USD. Namun pada tahun 2012-2015, ekspor Indonesia menurun 12% per tahun atau rata-rata menurun 13,28 milyar USD per-tahun, hingga mencapai 150,27 USD pada tahun 2015.

4.4 Pembahasan

Analisis jalur dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh (*direc teffect & indirect effect*) variabel eksogen terhadap variabel endogen.

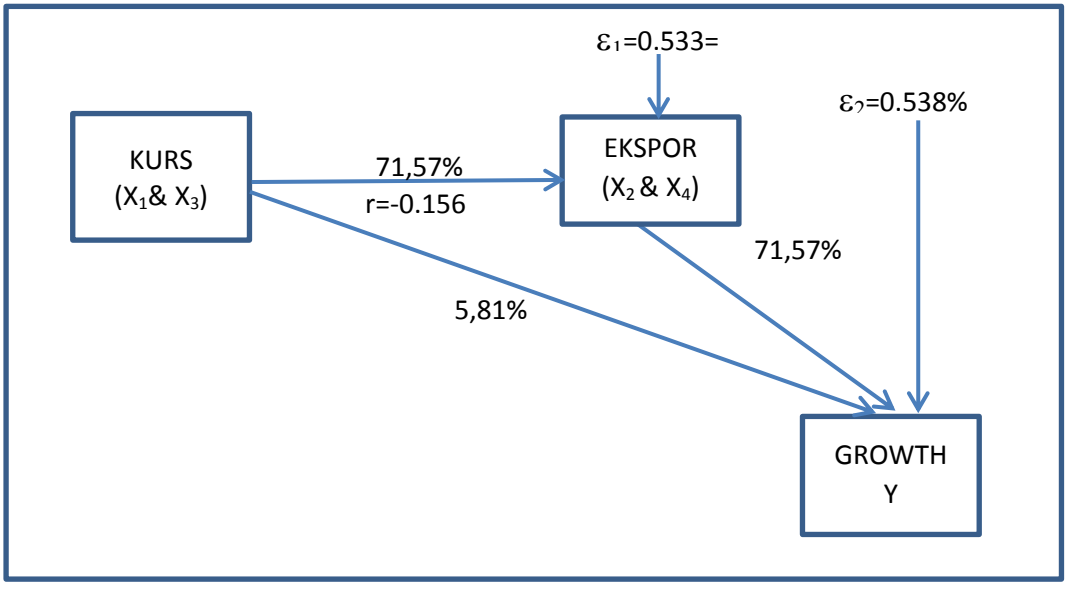
Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Nilai Tuka rterhadap Ekspor dan Pertumbuhan Ekonomi

Model Analisis	Persamaan Jalur	t-hitung	Hasil Uji Hipotesis
1. Pengaruh Parsial			
a. Nilai Tukar (EXR) terhadap Ekspor (EXP)	EXP=0,846 EXR	10,408	Signifikan
b. Pertumbuhan Nilai Tukar (EXRG) terhadap Pertumbuhan Ekonomi	*G*=0,808EXPG	8,903	Signifikan
c. Pengaruh Perubahan Ekspor (EXPG) terhadap Pertumbuhan Ekonomi	*G*=0,109EXRG	0,709	Tidak Signifikan
2. Pengaruh Simultan			
Perubahan Ekspor (EXPG) dan	*G*=0,846 EXPG	9,941	Signifikan
Perubahan Nilai Tukar (EXRG) terhadap Pertumbuhan Ekonomi	+ 0,241 EXRG	2,830	Signifikan

Keterangan: ttabel:$t_{0.05;43}$=2.323

Hasil koefisien jalur yang menunjukkan bersarnya pengaruh kurs terhadap ekspor dan pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat di lihat pada Gambar berikut.

Gambar 5. Hasil Analisis Jalur



Dari hasil koefisien jalur di atas (Tabel 1), maka dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung
Hasil Analisis Jalur Pengaruh Nilai Tukar terhadap Ekspor dan Pertumbuhan Ekonomi

	Koefisien Jalur	Direct Efect(%)	Indirect Efect(%)	Total Effect(%)
Pengaruh Parsial				
1.Kurs→Ekspor	0.846	71.57		71.57
2.EXPG→*Growth*	0.808	65.29		65.29
3.EXRG→*Growth*	0.109	1.19		1.19
4.Pengaruh Simultan				
EXPG→*Growth*	0.846	71.57		
EXRG→*Growth*	0.241	5.81		
Korelasi	-0.156		-6.36	
Total X3 dan X4 →Y		77.38	-6.36	71.02

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa hasil analisis jalur pengaruh nilai tukar (EXR) (Rp/USD) terhadap ekspor (EXP) (Million USD) adalah: EXP = 0,846 EXR. Secara parsial, besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) nilai tukar (EXR) terhadap ekspor (EXP) adalah 71.57%. Dengan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 10,408 atau lebih besar dari t_{tabel} (2,323). Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan "Terdapat pengaruh yang positif antara nilai tukar (EXR) (Rp/USD) terhadap Ekspor (EXP)" adalah signifikan.

Pengaruh Perubahan atau pertumbuhan ekspor (EXPG) terhadap pertumbuhan ekonomi dapat dinyatakan dalam persamaan jalur: G=0,808 EXPG. Secara parsial, besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) pertumbuhan ekspor (EXRG) terhadap pertumbuhan ekonomi adalah 65.29%. Dengan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,903 atau lebih besar dari t_{tabel} (2,323). Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan "Terdapat pengaruh yang positif antara perubahan ekspor (EXP) (%) terhadap Ekspor (EXP)" adalah signifikan.

Pengaruh perubahan atau pertumbuhan nilai tukar (EXRG) (%) terhadap pertumbuhan ekonomi (%) dapat dinyatakan dalam persamaan jalur: G =0,109 EXPG. Secara parsial, besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) pertumbuhan ekspor (EXRG) terhadap pertumbuhan ekonomi adalah 1.19%. Dengan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,709 atau lebih kecil dari t_{tabel} (2,323). Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan "Terdapat pengaruh yang positif antara perubahan nilai tukar (EXR) (%) terhadap Ekspor (EXP)" adalah tidak signifikan.

Pengaruh pertumbuhan nilai tukar (EXRG) (%) dan terhadap pertumbuhan ekonomi (%) dinyatakan dalam persamaan jalur: G=0,846 EXPG + 0,241 EXRG. Secara bersama-sama, besarnya pengaruh langsung (*direct effect*) pertumbuhan ekspor (XPG) dan pertumbuhan nilai tukar (EXRG) terhadap pertumbuhan ekonomi masing-masing adalah 71.57 % dan 5,81%, sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) secara bersama sama adalah-6.36, sehingga total effectnya adalah 71.02. Dari hasil ini diperoleh, bahwa faktor epsilon atau faktor lain-lain yang tidak masuk dalam model penelitian, adalah sebesar 28,98 persen.

Dengan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} masing masing variabel EXPG dan EXRG adalah 9.941 dan 2.830 atau lebih besar dari t_{tabel} (2,323). Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan "Terdapat pengaruh yang positif antara

perubahan ekspor (EXR) (%) dan perubahan nilai tukar (EXR) (%) terhadap Ekspor (EXP)" adalah signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian Sedyaningrum *et al.* (2016), Ginting (2013), Jimmy (2013)

5. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan di atas, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Nilai tukar (Rp/USD) secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap volume ekspor Indonesia, dengan total pengaruh sebesar 71,57%.
2. Perubahan ekspor secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan total pengaruh sebesar 65,29%.
3. Perubahan kurs secara parsial memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan total pengaruh sebesar1,19%.
4. Perubahan nilai tukar dan perubahan ekspor memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan pengaruh langsung (*direct effect*) sebesar 77,38% dan pengaruh tidak langsung (*indirec teffect*) sebesar-6,36% dan secara bersama sama kedua vaiabel eksogen tersebut berpengaruh sebesar 71,02% terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) STIE Kesatuan, dan juga kepada seluruh jajaran Struktural STIE Kesatuan, atas dukungan yang telah diberikan dalam penelitan ini. Juga terima kasih kepada Lily Maziah atas bantuannya menyiapkan data-data sekunder yang diperlukan, Juga terima kasih kepada Dosen STIE Kesatuan atas pembahasan dan masukan pada saat disseminasi hasil penelitian, serta kepada Lembaga Penerbit Jurnal Ilmiah dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

DAFTAR PUSTAKA

Abrar, *et al*. (2005). analisa faktor-faktor perusahaan yang mempengaruhi kinerja ekspor. *Jurnal Business & Manajemen*, *1*(1), 1-13.

Aimon, H. (2013). Prospek perdagangan luar negeri Indonesia-Amerika dan kurs. *Jurnal Kajian Ekonomi*, *1*(2), 207-221.

Bank Indonesia. (2013). *Statistik Ekonomi dan Keuangan Indonesia*. Jakarta: Bank Indonesia.

BPS.(2012). Statistik Ekspor dan Impor. Jakarta:BPS.

Ginting, A. M. (2013). Pengaruh nilai tukar terhadap ekspor Indonesia. *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*, *7*(1), 1-17.

Hakim, Rahman. (2012). Hubungan ekspor impor dan produk domestic bruto (PDB) sektor keuangan perbankan Indonesia Periode tahun 2000:Q1-2011:Q4: Suatu pendekatan model analisis vector autoregression (VAR). *Tesis*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Benny, J. (2013). Ekspor dan impor pengaruhnya terhadap posisi cadangan devisa di Indonesia. *Jurnal EMBA*. *1*(4), 1406-1415.

Krugman, P. R., & Obstefeld, M. (2004). *Ekonomi Internasional: Teori dan Kebijakan*. Jakarta: Indeks

Malian, H. A. (2004). Kebijakan perdagangan internasional komoditas pertanian Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian*, *2*(2), 135-156.

Mankiw, G. N. (2003). *Macroeconomics* (5th ed.). New York: Worth Publishers

Sedyaningrum, M., Suhadak., & Nuzula, N. F. (2016). Pengaruh jumlah nilai ekspor, impor dan pertumbuhan ekonomi terhadap nilai tukar dan daya beli masyarakat di Indonesia studi pada Bank Indonesia periode tahun 2006:IV-2015:III. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). 34*(1), 114-121.

Santoso, R.T. (1993). *Pembiayaan Transaksi Luar Negeri.* Yogyakarta: Andi Offset.

Yusuf., & Widyastutik. (2007). Analisis pengaruh ekspor-impor komoditas pangan utama dan liberalisasi perdagangan terhadap neraca perdagangan Indonesia. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, *4*(1), 46-56.

UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA PADA REVIEWER (MITRA BEBESTARI) PADA TERBITAN INI

1. Dr. Keni, S.E., M.M. (Universitas Tarumanagara, Indonesia)
2. Rosdiana Sijabat, Ph.D. (Unika Atma Jaya, Indonesia)
3. Willy Gunadi, Ph.D. (Universitas Bina Nusantara, Indonesia)
4. Dr. Didi Sundiman (Universitas Darwan Ali, Indonesia)
5. Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus. (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)
6. Dr. Innocentius Bernarto, S.T., M.M., M.Si. (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)
7. Dr. Ir. Evo Sampetua Hariandja, M.M. (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)

DeReMa (DEVELOPMENT AND RESEARCH MANAGEMENT) JURNAL MANAJEMEN UPH

Sekilas tentang DeReMa Jurnal Manajemen UPH

DeReMa Jurnal Manajemen UPH diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yan bertujian untuk menyebarluaskan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bisang ilmu manajemen. Topik-tpik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pesaran, manajemen ritel, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen strategi, bisnis internasional, usaha skala kecil dan menengah, kewirausahaan, dan manajemen pariwisata. DeReMa Jurnal Manajemen diterbitkan sejak tahun 2016 dengan periode penerbitan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun, yaitu Mei, dan September.

Hak Cipta atas Karya Ilmiah

Naskah yang dikirimkan kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH harus merupakan karya asli yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya atau dalam proses evaluasi di publikasi ilmiah lainnya. Pengecualian diberikan bagi karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam proceedings. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Dewan Redaksi DeReMa berhak untuk menerbitkan karyanya apabila lolos dalam proses evaluasi redaksi DeReMa.

Proses Telaah Karya Ilmiah

Naskah yang dikirimkan akan mellui proses evaluasi dengan system double-blind peer review oleh penelaah yang dipilih oleh Dewan reaksi dan minimal sat di antaranya adalah anggota Dewan Redaksi. Penelaah ditunjuk berdasarkan pertimbangan kepakaran dan kesesuaian bisang ilmu. Hasil evaluasi akan diberitahukan dalam waktu 2-3 bulan. Atas dasar komentar dan rekomendasi penelaah, dewan Redaksi akan memutuskan apakah naskah diterima tanpa revisi, diterima dengan perbaikan, atau dotolak. Naskahyang telah diperbaiki harus dikembalikan kepada Dewan redaksi dalam waktu yang telah ditentukan.

Pengiriman Naskah

Naskah dikirimkan melalui elektronik kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH dengan alamat jurnal.derma@uph. Naskah yang dikirimkan hams mengikuti petunjuk yang telah ditentukan oleh dewan redaksi DeReMa berikut ini:

1. Naskah diketik dengan ukuran A4 dengan marjin batas atas, bawah, dan samping masing-masing 2.5 cm. Naskah diketik rata kanan dan kiri (justified) dengan spasi 1.
2. Halaman depan hanya memuat judul artikel, nama penulis, nama institusi/perusahaan tempat penulis berafiliasi, alamat korespondensi, dan abstrak. Naskah tidak lebih dari 20 halaman, termasuk gambar, table, dan daftar referensi. Nomor halaman ditempatkan pada bagian pojok kiri bawah.
3. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris maksimal 250 kata dan memuat tidak lebih dari 5 (lima) kata kunci. Penulisan bagian Abstrak berspasi tunggal dan. Abstrak harus menyatakan tujuan penelitian, metode yang digunakan, hasil, dan kontribusinya.

4. Gambar dan tabel diletakkan dalam badan tulisan. Gambar dan tabel diberikan nomor dengan menggunakan fonnat penomoran Arab, contohnya Gambar 1, Tabel 1, dst. Judul gambar dan table diletakkan pada bagian atas gambar dan tabel.
5. Naskah diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ketentuan sebagai berikut:

	Ukuran	**Bold**	*Italics*	Alignment	Keterangan
Judul Artikel	12	Ya	Tidak	Centered	
Nama Penulis	10	Tidak	Tidak	Centered	
Nama Institusi /Afiliasi	8	Tidak	Tidak	Centered	
Email	8	Tidak	Tidak	Centered	
Abstrak & Kata Kunci	10	Tidak	Tidak	Justified	Artikel Bahasa Indonesia
Abstract & Keyword	10	Tidak	Ya		
Abstrak &Kata Kunci	10	Tidak	Ya	Justified	Artikel Bahasa Inggris
Abstract & Keyword	10	Tidak	Tidak		
Isi Naskah	12	Tidak	Tidak	Justified	
Referensi	12	Tidak	Tidak	Justified	Marjin kiri 1 cm
Judul Gambar & Tabel	10	Tidak	Tidak	Centered	
Tulisan dalam Gambar & Tabel	≥ 8	Tidak	Tidak	-	

6. Kutipan ditulis dengan menggunakan format APA Edisi 6 (American Psychological Association). Catatan kaki tidak diperbolehkan untuk digunakan dalam penulisan naskah. Berikut adalah contoh penulisan kutipan dengan menggunaan format APA:
   a. Sumber kutipan dengan satu penulis: (Goulding, 2005)
   b. Sumber kutipan dengan dua penulis: (Schifffnan & Kanuk, 2010)
   c. Sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis: (Ghazali *et al.*, 2008)
   d. Dua sumber kutipan dengan penulis berbeda: (Ghazali *et al.*, 2008; Danielsson, 2009)
   e. Dua sumber kutipan dengan penulis sama: (Lawson 2003, 2007). Jika tahun publikasinya sama: (Fam, 2008a, 2008b)
   f. Sumber kutipan dari institusi ditulis dengan menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (BI, 2011)
   g. Sumber kutipan dari hasil wawancara: (Aldiano, wawancara pribadi, Oktober 12, 2010)

7. Daftar referensi disusun secara berurutan secara abjad dan menggunakan sistem APA Edisi 6 (American Psychological Association) yang dapat dilihat lengkapnya di http://www.calstatela.edu/librarv/guides/3apa.ndf. Berikut adalah contoh penulisan referensi:
   a. Buku
      Goulding, C. (2005). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*. London: Sage.

   b. Artikel atau bagian dalam sebuah buku:
      Gerke, S. (2000). Global lifestyles under local conditions: The new Indonesian middle class. In B. H. Chua (Ed.), *Consumption in Asia: Lifestyle and identities* (pp. 135-158). New York, NY: Routledge.

   c. Artikel dari jurnal cetak:
      Ghazali, M., Othman, M. S., Yahya, A. Z., & Ibrahim, M. S. (2008). Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception. *International Review of Business Research Paper, 4(*2), 91-102.

   d. Artikel dari jurnal online dengan DOI (digital object identifier):
      Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396–402. https://doi.org/10.2307/3150783

e. Artikel dari jurnal online tanpa DOI:
Danielsson, S. (2009). The impact of celebrities on adolescents' clothing choices. Undergraduate *Research Journal for the Human Sciences, 8*. Retrieved from http://www.kon.org/urc/v8/danielsson.html

f. Artikel koran atau majalah:
Widyastuti, R. S. (2011, January 14). Masih sebatas macan kertas. *Kompas*, 34.

g. Laporan organisasi atau pemsahaan:
Bank Indonesia. (2011). *Perekonomian Indonesia tahun 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA PADA REVIEWER (MITRA BEBESTARI) PADA TERBITAN INI

1. Dr. Keni, S.E., M.M. (Universitas Tarumanagara, Indonesia)
2. Rosdiana Sijabat, Ph.D. (Unika Atma Jaya, Indonesia)
3. Willy Gunadi, Ph.D. (Universitas Bina Nusantara, Indonesia)
4. Dr. Didi Sundiman (Universitas Darwan Ali, Indonesia)
5. Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus. (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)
6. Dr. Innocentius Bernarto, S.T., M.M., M.Si. (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)
7. Dr. Ir. Evo Sampetua Hariandja, M.M. (Universitas Pelita Harapan, Indonesia)

DeReMa (DEVELOPMENT AND RESEARCH MANAGEMENT) JURNAL MANAJEMEN UPH

Sekilas tentang DeReMa Jurnal Manajemen UPH

DeReMa Jurnal Manajemen UPH diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yan bertujian untuk menyebarluaskan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bisang ilmu manajemen. Topik-tpik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pesaran, manajemen ritel, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen strategi, bisnis internasional, usaha skala kecil dan menengah, kewirausahaan, dan manajemen pariwisata. DeReMa Jurnal Manajemen diterbitkan sejak tahun 2016 dengan periode penerbitan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun, yaitu Mei, dan September.

Hak Cipta atas Karya Ilmiah

Naskah yang dikirimkan kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH harus merupakan karya asli yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya atau dalam proses evaluasi di publikasi ilmiah lainnya. Pengecualian diberikan bagi karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam proceedings. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Dewan Redaksi DeReMa berhak untuk menerbitkan karyanya apabila lolos dalam proses evaluasi redaksi DeReMa.

Proses Telaah Karya Ilmiah

Naskah yang dikirimkan akan mellui proses evaluasi dengan system double-blind peer review oleh penelaah yang dipilih oleh Dewan reaksi dan minimal sat di antaranya adalah anggota Dewan Redaksi. Penelaah ditunjuk berdasarkan pertimbangan kepakaran dan kesesuaian bisang ilmu. Hasil evaluasi akan diberitahukan dalam waktu 2-3 bulan. Atas dasar komentar dan rekomendasi penelaah, dewan Redaksi akan memutuskan apakah naskah diterima tanpa revisi, diterima dengan perbaikan, atau dotolak. Naskahyang telah diperbaiki harus dikembalikan kepada Dewan redaksi dalam waktu yang telah ditentukan.

Pengiriman Naskah

Naskah dikirimkan melalui elektronik kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH dengan alamat jurnal.derma@uph. Naskah yang dikirimkan hams mengikuti petunjuk yang telah ditentukan oleh dewan redaksi DeReMa berikut ini:

1. Naskah diketik dengan ukuran A4 dengan marjin batas atas, bawah, dan samping masing-masing 2.5 cm. Naskah diketik rata kanan dan kiri (justified) dengan spasi 1.
2. Halaman depan hanya memuat judul artikel, nama penulis, nama institusi/perusahaan tempat penulis berafiliasi, alamat korespondensi, dan abstrak. Naskah tidak lebih dari 20 halaman, termasuk gambar, table, dan daftar referensi. Nomor halaman ditempatkan pada bagian pojok kiri bawah.
3. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris maksimal 250 kata dan memuat tidak lebih dari 5 (lima) kata kunci. Penulisan bagian Abstrak berspasi tunggal dan. Abstrak harus menyatakan tujuan penelitian, metode yang digunakan, hasil, dan kontribusinya.

4. Gambar dan tabel diletakkan dalam badan tulisan. Gambar dan tabel diberikan nomor dengan menggunakan fonnat penomoran Arab, contohnya Gambar 1, Tabel 1, dst. Judul gambar dan table diletakkan pada bagian atas gambar dan tabel.
5. Naskah diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ketentuan sebagai berikut:

	Ukuran	**Bold**	*Italics*	Alignment	Keterangan
Judul Artikel	12	Ya	Tidak	Centered	
Nama Penulis	10	Tidak	Tidak	Centered	
Nama Institusi /Afiliasi	8	Tidak	Tidak	Centered	
Email	8	Tidak	Tidak	Centered	
Abstrak & Kata Kunci	10	Tidak	Tidak	Justified	Artikel Bahasa Indonesia
Abstract & Keyword	10	Tidak	Ya		
Abstrak &Kata Kunci	10	Tidak	Ya	Justified	Artikel Bahasa Inggris
Abstract & Keyword	10	Tidak	Tidak		
Isi Naskah	12	Tidak	Tidak	Justified	
Referensi	12	Tidak	Tidak	Justified	Marjin kiri 1 cm
Judul Gambar & Tabel	10	Tidak	Tidak	Centered	
Tulisan dalam Gambar & Tabel	≥ 8	Tidak	Tidak	-	

6. Kutipan ditulis dengan menggunakan format APA Edisi 6 (American Psychological Association). Catatan kaki tidak diperbolehkan untuk digunakan dalam penulisan naskah. Berikut adalah contoh penulisan kutipan dengan menggunaan format APA:
   a. Sumber kutipan dengan satu penulis: (Goulding, 2005)
   b. Sumber kutipan dengan dua penulis: (Schifffnan & Kanuk, 2010)
   c. Sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis: (Ghazali *et al.,* 2008)
   d. Dua sumber kutipan dengan penulis berbeda: (Ghazali *et al.,* 2008; Danielsson, 2009)
   e. Dua sumber kutipan dengan penulis sama: (Lawson 2003, 2007). Jika tahun publikasinya sama: (Fam, 2008a, 2008b)
   f. Sumber kutipan dari institusi ditulis dengan menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (BI, 2011)
   g. Sumber kutipan dari hasil wawancara: (Aldiano, wawancara pribadi, Oktober 12, 2010)
7. Daftar referensi disusun secara berurutan secara abjad dan menggunakan sistem APA Edisi 6 (American Psychological Association) yang dapat dilihat lengkapnya di http://www.calstatela.edu/librarv/guides/3apa.ndf. Berikut adalah contoh penulisan referensi:
   a. Buku
      Goulding, C. (2005). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*. London: Sage.

   b. Artikel atau bagian dalam sebuah buku:
      Gerke, S. (2000). Global lifestyles under local conditions: The new Indonesian middle class. In B. H. Chua (Ed.), *Consumption in Asia: Lifestyle and identities* (pp. 135-158). New York, NY: Routledge.

   c. Artikel dari jurnal cetak:
      Ghazali, M., Othman, M. S., Yahya, A. Z., & Ibrahim, M. S. (2008). Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception. *International Review of Business Research Paper, 4(*2), 91-102.

   d. Artikel dari jurnal online dengan DOI (digital object identifier):
      Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research,* 14, 396–402. https://doi.org/10.2307/3150783

e. Artikel dari jurnal online tanpa DOI:
Danielsson, S. (2009). The impact of celebrities on adolescents' clothing choices. Undergraduate *Research Journal for the Human Sciences, 8*. Retrieved from http://www.kon.org/urc/v8/danielsson.html

f. Artikel koran atau majalah:
Widyastuti, R. S. (2011, January 14). Masih sebatas macan kertas. *Kompas*, 34.

g. Laporan organisasi atau pemsahaan:
Bank Indonesia. (2011). *Perekonomian Indonesia tahun 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.