

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini ingin mengetahui peran sumber daya potensial dan teknologi terhadap strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan studi kasus pada industri kreatif sub-sektor kerajinan keramik. Kesimpulan analisis ini berdasarkan pada teori-teori yang mengatakan bahwa strategi diferensiasi dapat memberikan nilai unik yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi diferensiasi dapat dilakukan dengan menggali sumber daya potensial yang mungkin dimiliki oleh perusahaan serta melihat pada perubahan teknologi saat ini.

Analisis hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan pada industri keramik di daerah Kasongan, telah melakukan orientasi pasar melalui orientasi pelanggan yaitu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, orientasi pesaing yang berarti perusahaan mengetahui dan memahami kelemahan dan kekuatan pesaing saat ini. Perusahaan selalu berusaha memenuhi permintaan atau keinginan pelanggan dan berusaha menyikapi keluhan pelanggan dengan baik tanpa merugikan kedua belah pihak. Disisi lain, perusahaan juga sudah

mengetahui dan memahami kekuatan dan kelemahan pesaing, informasi ini diperoleh dari berbagai sumber, yang terdiri dari pemilik perusahaan, karyawan, bahkan datang dari pelanggan sendiri. Dengan mengetahui dan memahami pasar, perusahaan dapat menentukan langkah strategi yang tepat untuk membuat perusahaan lebih unggul. Orientasi pasar yang telah dilakukan perusahaan berperan dalam mendukung strategi diferensiasi.

Analisis hasil wawancara terkait inovasi menunjukkan bahwa perusahaan pada industri keramik di daerah Kasongan, sudah melakukan beberapa langkah inovasi seperti inovasi produk yaitu aktivitas dasar yang berkaitan dengan hasil produk dan teknologi yang digunakan dalam proses produksi, dengan tetap mempertahankan konsistensi kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini dapat terlihat dari kutipan wawancara dengan informan *“Proses pembakaran yang dulu dan sekarang berbeda. Dulu belum menggunakan oven atau tungku, sekarang sudah menggunakan oven atau tungku agar lebih maksimal. Cetakan sudah menggunakan gypsum”*. Kemudian inovasi administrasi berkaitan dengan proses administrasi dan aktivitas kerja dasar perusahaan, dimana perusahaan telah memanfaatkan teknologi seperti sosial media untuk memasarkan hasil produksi perusahaan ke pelanggan. Selain itu, perusahaan menanggapi inovasi produk dengan melakukan penyesuaian harga sesuai

kualitas produk. Melakukan inovasi dapat memberikan keunggulan produk perusahaan, sehingga inovasi dapat berperan dalam melakukan strategi diferensiasi. Dalam hal ini perusahaan mampu membuat produk yang berbeda dari pesaing dan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Analisis hasil wawancara tentang pembelajaran organisasi menemukan bahwa pelatihan atau pembelajaran organisasi sangat dibutuhkan terutama pada industri keramik guna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan atau para pengrajin. Sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Pada kenyataannya tidak semua perusahaan dalam industri ini memiliki pembelajaran dalam internal perusahaan, tetapi pembelajaran tersebut diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal ini Dinas UPT Kabupaten Bantul. Pengukuran hasil pembelajaran dapat dilihat dari kualitas dan hasil produksi, serta bagaimana karyawan mampu menciptakan ide-ide kreatif. Dengan belajar perusahaan atau karyawan akan mendapatkan pengetahuan baru dan dengan mudah memperoleh ide-ide kreatif yang dapat memberikan nilai tambah bagi produk. Selain itu, dari sisi karyawan akan menjadi lebih mahir dengan kemampuan dan keterampilan yang terus berkembang. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang baik dalam

menciptaan suatu perbedaan terutama pada produk, sehingga berperan dalam melakukan strategi diferensiasi dalam hal ini pengetahuan dan keterampilan karyawan yang lebih unggul.

Analisis hasil wawancara teknologi menunjukkan bahwa, perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi dengan baik akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, sebaliknya pemanfaatan yang tidak tepat akan memberikan kerugian bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan salah satu informan bahwa "*teknologi membuat perusahaan kami mengalami kurangnya pembeli*". Perubahan teknologi sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu industri. Perusahaan pada industri keramik di Kasongan sudah menggunakan teknologi untuk mendukung pemasaran produk masing-masing perusahaan, dengan memanfaatkan sosial media seperti *BBM, Line, WhatsApp, dan Facebook*. Disisi lain, teknologi (media sosial) juga dapat membuat perusahaan lebih dikenal oleh pelanggan dan membuat mereka lebih dekat. Teknologi juga dapat membantu perusahaan dalam penciptaan produk yang berbeda dengan pesaing, dimana melalui teknologi informasi terkait desain, model, bentuk, dan lain-lain menjadi lebih mudah diperoleh. Peran teknologi bukan saja seperti yang diuraikan di atas, tetapi teknologi juga berperan dalam menciptakan strategi diferensiasi perusahaan dengan

menghasilkan produk yang berbeda dan perusahaan lebih dikenal oleh pesaing.

Analisis hasil wawancara menunjukkan bahwa masing-masing perusahaan sudah memiliki strategi, yang mana strategi tersebut belum dapat membuat perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam industri keramik. Berbagai cara telah perusahaan lakukan agar dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan, dengan memberikan pelayanan terbaik (misalnya memenuhi permintaan konsumen), menjaga kualitas produk, menyesuaikan produksi (bentuk, desain, dan motif) dengan trend saat ini, serta mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian dan *skill* khusus. Selain itu banyaknya pesaing di industri keramik ini membuat perusahaan harus berupaya lebih keras untuk meningkatkan pendapatan dengan mempertahankan kualitas dan mutu produk. Dengan demikian perusahaan memiliki suatu strategi yang tepat agar perusahaan memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dari analisis hasil wawancara dan pengamatan peneliti dapat disimpulkan bahwa, keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak diperoleh dengan mudah, perlu strategi yang tepat dengan melihat pada kebutuhan pasar. Strategi diferensiasi dapat dilakukan jika perusahaan memiliki orientasi terhadap pasar baik itu orientasi pesaing atau orientasi pelanggan, dengan

demikian perusahaan dapat melakukan inovasi sesuai dengan permintaan pasar dan menghasilkan produk yang lebih unggul dari pesaing. Inovasi yang dilakukan harus didukung oleh teknologi dan pembelajaran organisasi. Sehingga kombinasi antara orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi dan teknologi dapat mempengaruhi strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

## **5.2 Saran**

Penelitian ini hanya ditujukan untuk mengetahui peran sumber daya potensial dan teknologi terhadap strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dari hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan, yaitu:

1. Penerapan orientasi pasar sudah baik, namun para pemilik perusahaan perlu meningkatkan orientasi pesaing yang dalam artiannya terus menganalisa bagaimana aktivitas serta strategi pesaing dari unit usaha dalam jangka waktu yang panjang, sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.
2. Pemilik usaha sebaiknya dapat menyikapi perubahan teknologi dengan baik serta mampu memanfaatkan

teknologi untuk memperoleh keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Pada penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada strategi diferensiasi, sehingga penelitian selanjutnya dapat dilakukan untuk mengetahui peran sumber daya potensial dan teknologi terhadap konsep strategi generik Porter lainnya seperti *cost leadership* dan fokus. Selain itu, Penelitian ini hanya membahas peran teknologi secara umum dan yang diketahui oleh informan, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti teknologi yang lebih spesifik. Penelitian ini juga dapat dilakukan pada industri atau usaha jasa lainnya yang memiliki pesaing yang banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Aisyah, M. N. (2007). Peran strategi, sumber daya serta perubahan teknologi dan lingkungan terhadap penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 4(1), 89-100.
- Amirullah, & Hardjanto, I. (2005). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. (2000). Marketing Communications and Product Performance : Innovative vs Non – Innovative New Retail Financial Products,. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 27-41.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Bani-Hani, J. S., & AlHawary, A. (2009). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic



Challenge. *International Bulletin of Business Administration*, 6, 93-104.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.

Capon, N., & Glazer, R. (1987). Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. *Journal of Marketing*, 51(3), 1-14.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990, Mar). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Crawford, M., & Benedetto, A. D. (2008). *New Products Management* (9th ed.). New York: McGRAW-HILL.

Creative Economy Report. (2008). *The Challenge of Assessing the Creative Economy : Towards Informed Policy-Making*. UNCTAD.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- David, F. R. (2002). *Manajemen Strategis Konsep*. (A. Sindoro, Trans.) Jakarta: Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Manajemen Strategis* (10 ed.). (H. Rahoyo, Ed., P. Sulistio, & M. H, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep* (12 ed.). (D. Sunardi, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. (2008). *Pengembangan Industri Kreatif Menuju Visi Ekonomi Kreatif 2025*. Jakarta: Departemen Perdagangan RI.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2009-2015*. Jakarta: Departemen Perdagangan RI.
- Department of Culture Media and Sport. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. London: DCMS.

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Ellitan, L. (2003). Peran Sumber Daya Dalam Meningkatkan Pengaruh Teknologi Terhadap Produktivitas. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 5(2), 155-170.
- Fauzi, A. (2006). *Ekonomi Sumber Daya Alam dan Lingkungan: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ferdinand, A. (2000). *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Galer, G., & Van der Heijden, K. (1992). The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning. *Marketing Intelligence and Planning*, 10(6), 5-12.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance. *Journal of marketing research*, 77-90.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Hadiprojo, A. C. (2014). Niche Market Strategy Pada Industri Keramik Kasongan, Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 1-10.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of management*, 27(6), 679-690.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998, July). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education and Training*, 48(8/9), 682-692.
- Kohli, A. A., & Jaworski, B. J. (1990, Apr). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (1996). *Marketing*. (H. Purwoko, Trans.) Jakarta: Erlangga.

- \_\_\_\_\_. (2000). *Marketing Management* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian*. (A. B. Santoso, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. (D. Sihombing, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (Milenium ed.). New York: Prentice Hall.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2001). *Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Levit, T. (1987). *Imajinasi Pemasaran*. (A. Maulana, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on

competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

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.

Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.

Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis: Buku 2* (4 ed.). (A. A. Yulianto, & Krista, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses. *The resource-based view within the conversation of strategic management*, 13(5), 363-380.

Maidique, M., & Patch, P. (1988). Corporate Strategy and Technology Policy. in *Thusman and W. Moore Eds. Reading in Management of Innovation*, 24-43.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The

Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, Oct). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Njuguna, J. I. (2009). Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage: An Organizational Learning Approach. *Journal of Business Management*, 2(1), 32-43.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2008). *Manajemen Strategis - Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- \_\_\_\_\_. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prakosa, B. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2(1), 1693-8283.
- Purwanto, D. (2006). *Membangun Strategi Diferensiatif Melalui Sumber Daya Potensial Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan (studi kasus pada industri jasi pengecatan di semarang)*. Semarang: Masters Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulan*. Jakarta: Grasindo.
- Raharso, S. (2006). Inovasi di Industri Eceran : Mampukan Berperan Sebagai Mediator antara Orientasi Pasar dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Bisnis Strategi*, 15(1), 1-14.



- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Setiawan, H. (2012). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil di Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis*, 8(2), 12-19.
- Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- Stacey, G. S., & Ashton, W. B. (1990). A structured approach to corporate technology strategy. *International Journal of Technology Management*, 5(4), 389-407.

- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2000). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Singapore: McGraw-Hill/Irvin.
- Thompson, V. A. (1965, June). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Tjiptono. (2001). *Strategi Diferensiasi : Diferensiasi Layanan Pada Perusahaan*. Yogyakarta: Andi.
- Uncles, M. (2000). Market Orientation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 1-15.
- UNCTAD and UNDP. (2008). *Creative Economy Report*. Geneva: United Nations.
- Weston, K. S., Chung, S., & Hoag. (1990). Mergers, Restructuring, and Corporate Control. *The Journal of Finance*, 1723-1726.
- Yulianto, Y. C. (2013). Pengaruh Kewirausahaan, Kemampuan Belajar Fokus Pasar, dan Inovasi Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Usaha Kecil dan Menengah Kerajinan Gerabah Dan Kulit di Bantul. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1-14.