



Daftar Isi

- 1 - 12 Entrepreneurial Marketing for Small and Medium Enterprises Business**
An Exploratory Study on Entrepreneurial Performance
Iin Mayasari, Anita Maharani, Iyus Wiyadi
- 13 - 24 Contributions of Different Organization Politics Perception**
Study on Interaction among Perception of Organization Politics, Performance, and Trust on the Role of Compensation
Setyabudi Indartono
- 25 - 45 Pengembangan Implementasi Strategi**
Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi
Widodo
- 47 - 58 Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Bank Syariah**
Penelitian dengan Fuzzy Servqual dan Dimensi Carter
Septin Puji Astuti, Wiwik Wilasari, Datien Eriska Utami
- 59 - 86 Membangun Strategi "Low Budget High Impact" di Era New Wave Marketing**
Kajian atas Perusahaan-Perusahaan Top Brand 2000-2007
David Sukardi Kodrat



ENTREPRENEURIAL MARKETING FOR SMALL AND MEDIUM ENTREPRISES BUSINESS

An Exploratory Study on Entrepreneurial Performance

Iin Mayasari

Universitas Paramadina Jakarta
iin.mayasari@paramadina.ac.id

Anita Maharani

Universitas Paramadina Jakarta
anita.maharani@paramadina.ac.id

Iyus Wiadi

Universitas Paramadina Jakarta
iyus.wiadi@paramadina.ac.id

This study is an exploratory study that aims at applying entrepreneurial marketing concepts to identify and understand abilities of small and medium scale businesses to gain performance. Entrepreneurial marketing includes activities to develop and exploit social capital. Entrepreneur performance can be measured by both objective and subjective perspective. Objective perspective is measured using quantitative measurement while subjective perspective is measured by the entrepreneur's perception on his/her ability to manage the business. Qualitative methodology used in this research was done by interviewing small and medium scale business entrepreneurs.



Keywords: entrepreneurial marketing, social capital, and performance.

Abstract

Entrepreneurial spirit creates employment. Private business sector is the biggest employer in the economy. Millions of jobs are provided by the factories, service industries, agricultural enterprises, and numerous other businesses. Such massive employment has multiplier and accelerator effects for the whole economy. More jobs mean more incomes. This increases demand for goods and services, and, in return, stimulates production.

Previous researches on entrepreneurship focused only on one entrepreneurial aspect at a time. Those aspects are: motivational factors (Benzing, Manh, Kara, 2009); characteristic of entrepreneurship (Alstete, 2008); entrepreneurship education (Hamidi, Wennburg, Berglund, 2008); external factors (Zhang & Si, 2008), family entrepreneurship (Zhang & Si, 2008); and entrepreneurial skill (Jones, 2007).

This study will focus on entrepreneurial marketing perspective to understand abilities to gain company performance. This study also highlights the importance of social capital in supporting the success of the performance. Even though Zhang, Yang, and Ma (2008) have already proposed an integrative theoretical framework about key attributes that differentiate rapid growth firms from slow growth firms, the model does not discuss the role of social capital.

Entrepreneurship Definition

According to Hisrich, Peters, Shepherd

(2008), entrepreneurship is the process of creating something new with value by devoting necessary time and effort; assuming accompanying financial, psychic, and social risk; and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence.

This definition stresses four basic aspects of being an entrepreneur. First, entrepreneurship involves creation of process-creating something new. The creation has to have value to entrepreneur and value to the audience for which it is developed. Second, entrepreneurship requires devotion of necessary time and effort. Only those who had gone through entrepreneurial process can appreciate the significant amount of time and effort should be taken to create something new and make it operational. The third part of definition involves rewards of being an entrepreneur. The most important of these rewards is independence followed by personal satisfaction. For profit entrepreneurs, the monetary reward also comes into play. Money becomes the indicator to measure success. Assuming the necessary risk is the final aspect of entrepreneurship. Action takes place over time and the future is unknowable, thus the result of the action is inherently uncertain. Entrepreneurs must decide on act despite facing uncertainty over the outcome of that action.

Entrepreneurial Performance

Entrepreneurs want to have ability to

better motivate and retain top performers, to more closely align those individuals' goals with the company's, and to create a more engaged workforce. All of which lead to greater productivity and, ultimately, improve company's bottom line. Business performance can be measured by: new customers acquired, status of existing customers, attrition of customers (including breakup by reason for attrition), and turnover generated by segments of the customers - possibly using demographic filters. On the other hand, subjective measurements can also be applied to measure performance of entrepreneurial enterprise, such as ability to: create, manage and change procedural works; determine their own career; have flexibility; and have work-life balance.

Laitinen (2002) defines performance as the ability of an object to produce results in a dimension determined a priori, in relation to a target. This performance has traditionally been measured in financial terms. The most commonly used are efficiency (ROI), growth (increase in sales) and profit. This one sided view of performance has been criticized because of its short-term view and lack of strategic focuses. It has been argued that financial measures alone are not sufficient for making decisions in modern firms and therefore performance measures should include both financial and non-financial metrics. These non-financial metrics usually deal with time, flexibility, quality of manufacturing and entrepreneurial satisfaction.

Reijonen and Komppula (2007) discussed

interaction between business growth, through increase in employment and turnover, and entrepreneurs' subjective success metrics. It was suggested that the subjective measures of success reflect entrepreneur's characteristics and are affected by his or her motives, goals, and attitudes. Entrepreneurs seemed usually to set non-financial goals for their business. They did not tend to regard profit maximization as the most important. Making a living was more important than making profits. Other themes that often occurred in this context are: motivation, goal, and important factors in entrepreneurship include spending time with the family, freedom, and independence as well as job satisfaction.

Entrepreneurial Marketing

Theoretical foundation of entrepreneurial marketing is consistent with resource-advantage theory (R-A) theory. R-A theory allows both conventional approaches to marketing and entrepreneurial marketing. Consistent with the dynamic of competition under R-A theory, marketing can facilitate the ability of firms to create new resources and enhance productivity of current resources through leveraging and championing innovation in the form of new combination of resources.

The term of entrepreneurial marketing has been used in various researches (Stokes, 2000). It has been frequently associated with marketing activities, for example concerning the use of limited resources for entrepreneurial

Table 1.1. Contrasting Conventional Marketing and Entrepreneurial Marketing

	Conventional Marketing	Entrepreneurial Marketing
Basic premise	Facilitation of transactions and market control	Sustainable competitive advantage through value creating innovation
Orientation	Marketing as objective, dispassionate science	Central role of passion, zeal, persistence and creativity in marketing
Context	Established, relatively stable markets	Envisioned, emerging, and fragmented markets with high levels of turbulence
Marketer's role	Coordinator of marketing mix; builder of brand	Internal and external change agent; creator with dynamic innovation
Market approach	Reactive and adaptive approach to current market situation with incremental innovation	Proactive approach; leading the customer with dynamic innovation
Customer needs	Articulate, assumed, expressed by customers through survey research	Unarticulated, discovered, identified through lead users
Risk perspective	Risk minimization in marketing actions.	Marketing as vehicle for calculated risk-taking, emphasis on finding ways to mitigate, stage or share risks
Resource management	Efficient use of existing resources scarcity mentality	Leveraging, creative use of the resource of others, doing more with less; actions are not constrained by resources currently controlled
New product/service development	Marketing supports new product/service development activities of research and development and other technical departments	Marketing is the home of innovation, customer is co-active produces
Customer's role	External source of intelligence and feedback	Active participation in firms' marketing decision process, defining product, price, distribution and communication approach

Source: Morris, Schindehutte, LaForge, (2002)

activities. Entrepreneurial marketing is purposed as an integrative construct for conceptualizing marketing in an era of change, complexity, chaos, contradiction, and diminishing resources. It will manifest itself differently as companies' age and grow. According to Morris, Schindehutte, LaForge (2001), entrepreneurial marketing is defined as the proactive identification and

exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging, and value creation.

Entrepreneurial marketing represents an opportunistic wherein entrepreneurs proactively seek novel ways to create value for desired customers and build customer

equity. Entrepreneurs are not constrained by resources controlled and innovation represents the core marketing responsibility and the key means to sustain competitive advantage. A comparison between specific aspects of conventional and entrepreneurial marketing approaches is presented in Table 1.1. Entrepreneurial marketing approach requires changes not only in behavior but also in the underlying attitudes held by those responsible for marketing activities. Engaging in actions that are innovative, entail risks thus need proactive approaches. It implies that entrepreneurs understand and have a positive affect towards such *normative* behaviors and that they develop skill sets to support activities.

As defined, entrepreneurial marketing captures the interface between entrepreneurship and marketing, and serves as an umbrella for many of the emergent perspectives on marketing. It has eight underlying dimensions. Four of the dimensions are derived from the work on the entrepreneurial orientation of the firm (Zahra & Garvis, 2000): proactiveness, calculated risk taking, innovativeness, and opportunity focus. The fifth dimension is resource leveraging (Morris et al., 2002). The last two dimensions are customer intensity and values creating that are consistent with market orientation of the firm.

In entrepreneurial marketing, there is a concept of social capital. Social capital is the collection of resources owned by the members of an individual's personal social network; which may become available to

the individual as a result of the history of relationship (Van der Gaag, 2005). Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that in its absence would not be possible. Social capital inheres in the structure of relations between actors and among actors. It is not lodged either in the actors themselves or in physical implements of production. Because purposive organizations can be actors (corporate actors) just as persons can, relations among corporate actors can constitute social capital for them as well. The form of social capital depends on two elements namely trustworthiness of the social environment which means that obligations will be repaid and the actual obligation held.

Social capital also involves the relationship between individuals and organizations that facilitate action and create value (Adler, & Kwon, 2002). Enabling people to act collectively, social capital reflects the value of the relationships and does a quality exist among people and organizations. Social capital entails a web of relationships that includes norms, values, and obligations.

The concept of social capital includes internal and external social capital. Hitt and Ireland (2002) argued that internal social capital is concerned with the relationships between strategic leaders and those whom they lead as well as relationships across all of an organization's work units. Strategic leaders must build and utilize great groups as a means of developing effective and collaborative relationship. On the other hand,

Table 1.2. Interviewees' Description

	Person 1	Person 2	Person 3
Sex	Male	Male	Male
Education	S3	S3	S1
Job Type	Construction and merchant of military spare parts	Manufacturing of Material and Consultant	Commodity
The Period of Work	4 years	10 years	10 years
Work Association	ASPEKINDO	Asosiasi Logistik Indonesia	-
Job Background	Partnership	Partnership	Independent
Age	39 years old	49 years old	28 years old
Previous Experience	Education Institution	Working at Private Company Sweden, Germany	-
Principle of Life	Keep on Exploring	Family Value	Continuous working

external social capital is concerned with the relationship between strategic leaders and those outside the organization with whom they interact according to the firm's interest. This influence organizations to form both formal and informal alliances with other firms to gain access to complimentary and needed resources and to participate in a network relationship (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000).

Subjective and Objective Performances

The unit analysis is individual entrepreneurs in Jakarta. The number of entrepreneurs used in the 3 people. This study carried out qualitative research technique using key informant interviews. It is a qualitative in-depth interviews with people who know what is going on in the community. This community experts with their particular knowledge and understanding can provide

insight on the nature of problems and give recommendations for solutions. It aims at knowing the entrepreneurship at hand where there is no information available. In such cases, this study is preliminary that needs to be elaborated to develop more rigorous model for comprehensive investigation. Face to face interview technique was used to conduct key informant interview.

A sub-sample of entrepreneurs is selected from a sample of entrepreneurial organizations. Interview is the primary method used to collect data. The interviews are semi-structured with a range of topics and specific questions served as a base. Interview questions are adapted from instruments used in the previous researches. The interview process consisted of two parts. The first part includes collection of background data such as product or service offered and

Table 1.3. Objective Performance

	Person 1	Person 2	Person 3
The revenue per month	Rp 1 billion	Rp 100 millions	Rp 3 billion
The number of employee	8	50	15
The employee growth	1% / year	10%/year	0%/year
The capital growth	10%/year	2% year	75%/year
The market scope	National	Local	National
Tax compliance	Comply Tax Reform	Comply Tax Reform	Comply Tax Reform
Return on investment	14%/year	2% /year	5%/year

Notes: the percentage of capital growth and return of investment of the organizations since established

some multiple-choice questions. The second part consisted of recording responses to open-ended and qualitative questions. A wide range of issues were addressed: work organization, learning, competence, development, economic output, quality, networking, and training. Each interview lasted between one and one and half hours.

The three respondents as the interviewee in this study were described as entrepreneurs who have good businesses background. The description was as depicted in table 1.2.

The data were analyzed by coding. Coding is an interpretive technique that organizes the data. The data were slightly structured because of the questions were open-ended. The subjects of this research were given questionnaires, and they agreed on the indicators used in the questionnaires. The answers were coded as the agreeing answers of the following questionnaires. In addition, the subjects also gave the elaboration of the answer.

The questions include: performance of business, brand management, social capital, the entrepreneur attitude, human capital, entrepreneurial marketing, and government interference. Objective performance was measured by questions such as: revenue per month, number of employee, employee growth per month, capital growth, market scope, tax compliance, return on investment, and earning. Table 1.3. shows the answers to the questions.

Subjective performance indicators consist: ability to run the business, ability to fulfill of consumers, ability to change the job procedure, ability to run business precisely, obtaining experience, ability to determine own careers, ability to provide jobs for others, ability to have job flexibility, obtaining additional income, having independent feeling, and lastly, obtaining balance between job and family. All of the respondents said that working as an entrepreneur gave both good performance on subjective and objective measures. These performances, in turn, support: brand management, social

capital, the entrepreneur attitude, human capital, entrepreneurial marketing, and government interference.

Orientation of entrepreneurial marketing

The respondents argued that being an entrepreneur, one should have the orientation of entrepreneurial marketing including proactive orientation, opportunity driven, customer intensity, innovation-focus, risk management, resource leveraging, and value creation. In other words, an entrepreneur has to continually search for new ways to achieve competitive advantage through incremental changes in his or her methods of production, sales, and distribution. Entrepreneurial marketing does not consider the external environment as given. Proactive behavior is a dispositional construct that differentiate people in the extent to which they take action to influence their environment.

Opportunities represent unnoticed market positions that are potentially sources of sustainable profit. They derive from market imperfections. Ability to identify these imperfections and to exploit them, distinguishing one who has entrepreneurial marketing skills than the rest. The principal focus in this context is on environmental scanning activities (Kotler & Keller, 2008). Scanning activities can help in identifying trends and developments, but ability to recognize underlying patterns that represents unnoticed market positions or market imperfections requires one's creative insight.

According to Sheth, Sisodia, and Sharma (2000), customer intensity involves: customer equity, visceral relationship, and emotional dimensions. Entrepreneurial marketing lies on the interface between market orientation and entrepreneurial orientation. Based on customer equity, entrepreneurial marketing incorporates creative approaches to customer acquisition, retention, and development. A philosophy of customer intimacy produces dynamic knowledge base on changes in customer circumstances and requirements. In this perspective, entrepreneurial marketing is consistent with relationship marketing. It focuses on innovative approaches to create new relationship or using existing relationship to create new markets. The visceral relationship identifies the dyadic relationship with customer. The emotional aspect of successful market action also represents the point of customer intimacy.

The respondents argued that entrepreneurial marketing that reflects the sense of purpose and conviction results in different marketing consciousness. Marketing efforts incorporate senses of conviction, passion, zeal and benefit. The description was as follows, quoted based on interview.

Entrepreneurs have to be able to capture opportunities in order to use resources that are available. They have to capture opportunities that focused on the utilization of a new products and market expansion. Entrepreneurs have to be able to capture opportunities that have not been done by other companies. Companies have initiatives characteristics to make changes

in the organization. It is always active on creating new ideas. The company, actively developed new products, provides freedom to employees to bring new ideas, conduct research in order to understand consumer preferences, which is always changing. Entrepreneurs have to able to develop marketing strategies to satisfy its target market, develop good relationships with the customer, to receive complaints from the customer, to manage risks within the business, to focus on product testing before its launched, to make alliances with other companies to avoid risk, to be able to use other resources to create different product. Company is able to create closeness with the customers based on company values and always exploring the resources in order to increase the value of customer.

In entrepreneurial marketing, entrepreneur plays an integral part in sustainable innovation. The roles range from opportunity identification, concept generation to technical support and creative augmentation of the firm's resources base to support innovation. Entrepreneur continually champions new approaches to segmentation, pricing, brand management, packaging, customer communication and relationship management, service level and operational activities.

Entrepreneur operations can be characterized in terms of risk profile. Risks are reflected in various resource allocation decisions made by an organization in terms of choice of products, services, and target markets. Entrepreneurship is associated

with calculated risk-taking, which implies effort to identify risk factors, and then to mitigate or share those risk factors. Entrepreneurial marketing defines an explicit role for marketing in managing the firm's risk profile. Furthermore, resources are managed in ways that they can be quickly committed to or withdrawn from new projects, thereby enhancing the firm's flexibility. Examples of such efforts that can achieve one or more of these outcomes include collaborative marketing programs with other firms, joint development projects, test market, strategic alliances, and outsourcing of key marketing activities and resources expenditures that are tied to performance.

Social Capital in Entrepreneurial Marketing

The concept of entrepreneurial marketing also discusses the concept of social capital that relates with organization capability. From the interview with the respondents, it revealed that organization capability will sustain the success of entrepreneurial activities. Exploitation of social capital is facilitated by networking. Marketing by networking is a natural inherent aspect of entrepreneurial decision-making in which entrepreneurs exchange and seek ideas, knowledge, and market-related information through their business activities and contacts (Gilmore & Carson, 1999). This is a consequence of the need of entrepreneur to go outside and organization as a market-led activity business. Thus, entrepreneurs are doing marketing through all of their normal communication channels in social

and business activities. The characteristic of marketing by networking centered around people activities. It is informal, interactive, interchangeable, integrated, habitual, and highly focused around small and medium enterprises and entrepreneurs. Moreover, environmental uncertainties that resulted in downsizing and layoffs make it vital for entrepreneurs to consider the available surrounding human resources are social capital for the organization. To develop this, entrepreneurs must initiate and develop relationship among individuals, organizations, and communities. The creation of social capital will help solving problems of coordination, reducing transaction costs, and facilitating flow of information between and among employees. It also facilitates collaboration in related activities, growth in teamwork, collective representations and collective emotional experience. It tunes one's own emotional state to that of another person or workgroup that converge to joint activities, common goals, norms, and values.

The interviewees gave description of organization capability, resources and social capital as follows:

There is a good interaction between individuals in the company. Frequency of interaction between individuals with other companies is high enough. Employees participation in the organization quite good. The use of facility in the company supports business activity. There is an informal interaction with other company. Cooperation with other company contributes to business activity. Companies actively participate with other companies.

Shared facilities with other company. The numbers of working networks (how many persons). Diversity level of networks is quite high (in relations with other company that different in scale and business type). There is a level of proximity on location of a network. Location of network is not only in a small scope, but also include the scope of the other (for example, Harley Club, Rotary). Trust among network members in the organization (between employees) is high enough. Trust in the network among the companies is high enough.

Marketing by networking is used by entrepreneurs to develop, enhance, and support all aspects of the marketing activity. It is done by networking with customers, potential customers, industry networks, business networks, word of mouth communication, and information-gathering activities. In overseeing and directing all business activities, networking can help entrepreneurs to determine how the mix of marketing component parts can be brought together to make a complete whole. This depends on how entrepreneurs perceive the firm's strengths and weaknesses in relation to threats and opportunities in the market and environment in which it competes. Networking represents intangible glue that holds business and marketing activities together. It also acts to match business functions with intangibles such as interaction, communication, and personal characteristics that are inherent in the networking dimensions. Entrepreneur can learn from past mistakes, what went wrong and how to avoid such mistakes in the

future. They also learn from past successes, know the circumstances both internal and external that contribute to the successes. This is experiential learning. Experiential learning is the capability of an organization to draw valid and useful inferences from past experiences and observations and convert those inferences to become effective actions.

Searching for New Sources of Value

Performance is important for businesses. In order to achieve that, business must have appropriate processes. It will provide frameworks for organizing, automating and analyzing business, that involved metrics and systems used to measure business performance. As defined, entrepreneurial marketing captures the interface between entrepreneurship and marketing, and serves as an umbrella for many of the emergent perspectives on marketing. It has eight underlying dimensions namely: proactiveness, calculated risk taking, innovativeness, an opportunity focus, resource leveraging, customer intensity and value creating. Marketing by networking is used by entrepreneurs to develop, enhance, and support all aspects of the marketing activity by networking with customers, potential customers and by industry

and business networks, word of mouth communication, and information-gathering activities. The business performance enables businesses to define strategic goals and then measure and manage performance against those goals.

Entrepreneurs have to develop entrepreneurial marketing by developing creative capacity for resource leveraging. The ability to identify a resource to leverage will make a good impact. The most critical form of leveraging involves the ability to use other people's resources to accomplish the marketer's purpose. Examples of the ways in which this can be done include: bartering, borrowing, renting, leasing, sharing, recycling, contracting, and outsourcing. These efforts can be directed from other departments or units within the firm or at suppliers, distributors, customers or other external organizations. The focal point of entrepreneurial marketing is innovative value creation. The task of entrepreneur is to discover untapped sources of customer value and to create unique combinations of resources to produce that value. The ongoing responsibility of the entrepreneur is to explore each marketing mix element in search for new sources of customer value. ■

References

- Adler, Paus. S. and Seok, W. Kwon, 2002, "Social capital: Prospect for a new concept," *Academy of Management Review* 27, pp. 17-40.
- Benzing, C., Hung, M.Chu. and O.Kara, 2009, "Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors and problems" *Journal of Small Business Management* 47, pp. 58-91.
- Gilmore, A. and C. David, 1999, "Entrepreneurial marketing by networking," *New England Journal of Entrepreneurship* 2, pp.31-38.
- Gulati, R., N. Nohria, and A. Zaheer, 2000, "Strategic network," *Strategic Management Journal* 21, pp. 203-215.
- Hamidi, Daniel Y., K. Wennberg. and H. Berglund, 2008, "Creativity in entrepreneurship education," *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15, pp. 304-320.
- Hisrich, R.D., M.P. Peters, and D.A. Shepherd, 2008, *Entrepreneurship*. Boston: McGraw-Hill, pp.12-14.
- Hitt, M. and D. Ireland, 2002, "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9, pp.3-14.
- Kotler, P. and K.L. Keller, 2008, *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, pp. 230-234.
- Laitinen, E, 2002, "A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies," *Scandinavian Journal of Management* 18, pp. 65
- Morris, Michael H., M. Schindehutte and Raymond W. LaForge, 2002, "Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspective," *Journal of Marketing Theory and Practice* 10, pp. 1-19.
- Reijonen, H., and R. Komppula, 2007, "Perception of success and its effect on small firm performance," *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14, pp. 689-701.
- Rosa, P., S. Carter, and D. Hamilton, 1996, "Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British Study," *Small Businesses Economis* 8, pp. 463-478.
- Sheth, Jadhish. N., R.Sisodia and A.Sharma, 2000, "The antecedents and consequences of customer-centric marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, pp. 55-66.
- Stokes, D, 2000, "Entrepreneurial marketing: A conceptualization from qualitative research," *Qualitative Market Research* 3: pp. 47-54.
- Van der Gaag, M, 2005, *Measurement of social capital*. Netherlands Organization for Scientific Research.
- Zahra, S. and D. Garvis, 2000, "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility," *Journal of Business Venturing* 15, pp. 469-492.
- Zhang, Y., X. Yang and F. Ma, 2008, "A quantitative analysis of the characteristics of rapid growth firms and their entrepreneurs in China," *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15.
- Zhang, Y. and C. Si, 2008, "The impacts of external factors on the growth of Chinese entrepreneurial enterprises: An empirical study," *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15, pp. 689-703.

CONTRIBUTIONS OF DIFFERENT ORGANIZATION POLITICS PERCEPTION

Study on Interaction among Perception of Organization Politics, Performance, and Trust on the Role of Compensation

Setyabudi Indartono

National Central University, Taiwan
setyabudiindartono@msn.com

*In order to create a sustainable competitive advantage, companies This paper investigates the contribution of perception of organization politics (PoP) for teacher's trust building and relation to teacher's performance. This study was attempted to discern the important features of different perceptions of politics at work environment, on teacher's trust and performance relationship. We proposed three hypotheses. First hypothesis is teacher's perception of organizational politics will have negative relationship with teacher's trust, second is teacher's trust will have positive relationship with teacher's performance. The 3rd hypothesis was Trust will act as mediation on teacher's perception of organization politics and performance relationship. The result of this study showed that both first and second hypotheses were accepted. The teacher's perception of organizational politics showed negative relationship to trust significantly ($r=-0.30, p<.01$) and in case of this study, teacher's trust showed positive relationship to performance significantly ($r=0.18, p<.05$). In the case on mediation, trust was fully mediated the relationship between PoP and performance ($\beta=-.222^{**}, \beta'=-.184$), and also trust showed moderated the relationship between PoP and performance. Implication of the findings for organizations and suggestions for future research are discussed.*



Keywords: Perception of organizational politics, trust, Commitment

Abstract

Regarding to the competitions in globalization, a firm should recognize of having sustained competitive advantage to gain the best performance. This sustained competitive advantage is relatively enduring form of competitive superiority based on some distinctive and enviable competence or capability (Peter B., 1998). Organizational competences described as firm-specific resources and capabilities that enable the organization to develop, choose and implement value-enhancing strategies. These competencies and capabilities were include all firm-specific assets, knowledge, skills and capabilities embedded in the organization's structure, technology, processes and interpersonal relationship, managerial competencies, input-based competencies, transformational competencies, and output-based competencies (Lado et al, 1994). Human resources provide the basis for sustained competitive advantage when they add rare or exceptional value in the firm's industry or strategic group (Peter B., 1998).

Employee or members of organization must be sufficiently in both motivation and compensation, in order to improve the indicators of human resource performance (Jin et al, 2004). Performance which endorsed organization's competitive advantage was also enforced by employees' work attitudes (Podsakoff & MacKenzie, 1997) such as effective commitment (Mathieu and Zajac, 1990), complain behavior (Shirom et al, 1999), and trust (Samuel Aryee et al, 2002).

Sufficiently on compensation as critical factor, was also not only a question of labor costs but also employee motivation (Lawler, 1995). Employee's negative perception of their organization policy will support on employee distress and direct to the negative behavioral performance (Ladebo, 2006). This study attempt to discern the important features of different perceive of politics and on trust and performance outcomes relationship.

Perceptions of Organizational Politics

Most individuals view organizational politics (OP) as being characterized by self-serving and manipulative behaviors that are detrimental to the well-being of the employees and the organization. Therefore, most OP definitions convey negative connotations. This implies that political actors engage in behaviors that are perceived to be manipulative, subversive, and abusive of legitimate power to the detriment of other members and the organization itself. Sometimes heightened political activity in the workplace promotes the defamation of character or down playing of the achievement of another employee to achieve one's self-interest (Vigoda, 2000). However, Pfeffer (1981) suggested that OP might not be as disruptive as perceived by some individuals, and that political activities can sometimes facilitate organizational change and adaptation to the environment.

Scholars have used employees' perceptions of organizational politics (POP) as a means of assessing political behaviors in the workplace

(Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Carlson, 1997). This is based on the notion that an individual's attitudes and behaviors are determined by their perceptions of reality and not by reality itself (Lewin, 1936). Often, negative outcomes are associated with POP and empirical evidence suggests that higher levels of perceived politics leads to such outcomes as: negative psychological states; anxiety and job stress (Poon, 2003; Valle & Perrewe, 2000); withdrawal behaviors (Poon, 2003; Valle & Perrewe, 2000; Vigoda, 2000); negligent and aggressive behaviors (Vigoda, 2000, 2002); reduced organizational citizenship behaviors (Randall et al., 1999; Vigoda, 2000b); and reduced individual and organizational performance (Vigoda, 2000).

Trust. Trust is necessary to reduce the risk of opportunistic behavior, and develop a long-term orientation (Arrow, 1974; Williamson, 1975, 1979; Anderson and Weitz, 1989; Ganesan, 1994). Trust is a perceptual construct that is typically measure of a collective opinion held by key individual of one organization toward another individual or organization (Sockeye et al, 2000). The element of trust was typically applied to associate with attitude toward organization. Trust was also view as a mechanism of governance to price and authority to establish an organizational structure and system to achieve goals (creed et al., 1996; bradac et al., 1989). In order to response the perception of organization politics, sometimes people are more likely to see politics as a threat. In this situation, people often response with defensive behavior, reactive and protective behavior

to avoid action, blame or change. People who consistently rely on defensiveness find that they lose the trust and support (Judge, 2007). Thus we predict:

Hypothesis 1: Perception of organizational politics is negatively related to trust

Performance. For a couple of decades ago organizational industrialists have been researching the interaction of work and workers with the emphasis on personnel related matters and issues in improving the working environment (Porter and Lawler, 1968). Employees who trust and are treated fairly might be willing to enlarge their work roles more than employees who are exposed to lower individual-directed fairness behaviors (Dan et al, 2005). Trust as a motivational orientation, depict an interaction setting to secure their own interest own interest (Deutsch, 1960; Mead, 1938). Trust helps defuse such conflict, because trusting partners are more likely to interpret each other's equivocal actions in a manner conducive to the stability of the relationship. For instance, when confronted with disappointing manner, a partner might either explain the inadequate performance. In such equivocal situations, trust facilitates mutual understanding and allows for the benefit, and thus reduces the costs of conflict (Dyer & Chu, 2003) that such costs are negatively related to performance (Zaheer et al., 1998). Thus we predict:

Hypothesis 2: employee trust is positively related to employee performance

In order to the teacher personal characteristics such as gender, age (Koustelios, 2001, Oshagemi, 2000, Hickson, 1999, Aryee, 1994), length of service (Oshagemi, 2000), level of study (Oshagbemi, 1997), we predict:

Hypothesis 3: Teacher occupation will have different perception of politics on their personal characteristics (gender, ages, length of service and level of study)

In some other research, organizational threatened justice was found to be one of the most important antecedents of both trust in supervisor and trust in organization (Pillai et al., 2001; Aryee et al., 2002). Trust in supervisor was also has a fully mediates the relationship between organizational justice and outcomes (Ertürk, A., 2007), Thus we predict:

Hypothesis 4: The effect of perceive organizational politics on performance relationship will increase when trust support this relationship

Participant. Participants were 108 teachers, included lecturers and researchers from various Schools. Participants were approximately 33.23 years old and work for 8.61 year. Participants level of study; 12(11.1%) were graduate from senior high school and below, 21 (419.4%) were graduate from diploma level, 43 (39.8%) were graduate from undergraduate level, 26 (24.1%) were graduate from master degree and 6 (5.6%) were graduate from doctoral degree. The participants that have leader/managerial level were 37 (34.3%) and 71

(65.7%) participants were men, 60 (55.6%) has marriage.

Measure Development Strategy

Items were written by the authors or obtained from previous research. After review of wording, content, and so forth, 68 item sets for total items were retained for inclusion in the instrument. Responses were made on a 5-point Likert-type scale with scale anchors ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Perception of organization Politics. Perception of organization Politics were measured using 26 items taken from Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). Participants were asked i.e., “People in this organization attempt to build themselves up by tearing others down”. A Five-point likert-type scale was used, and the individual items were averaged (Cronbach’s $\alpha = .805$; M=2.878, SD= .44).

Trust. Trust was measured using 6 items taken from Podsakoff et al, 1990. Participants were asked i.e., “I have a divided sense of loyalty toward my manager”. A Five-point likert-type scale was used, and the individual items were averaged (Cronbach’s $\alpha = .816$, M=3.46, SD=.62).

Performance. Performance was measured using 7 items taken from William and Andersons (1991). Participants supervisor were asked i.e., “Adequately completes assigned duties”. A Five-point likert-type scale was used, and the individual items were

Figure 1. Model Goodness of fit

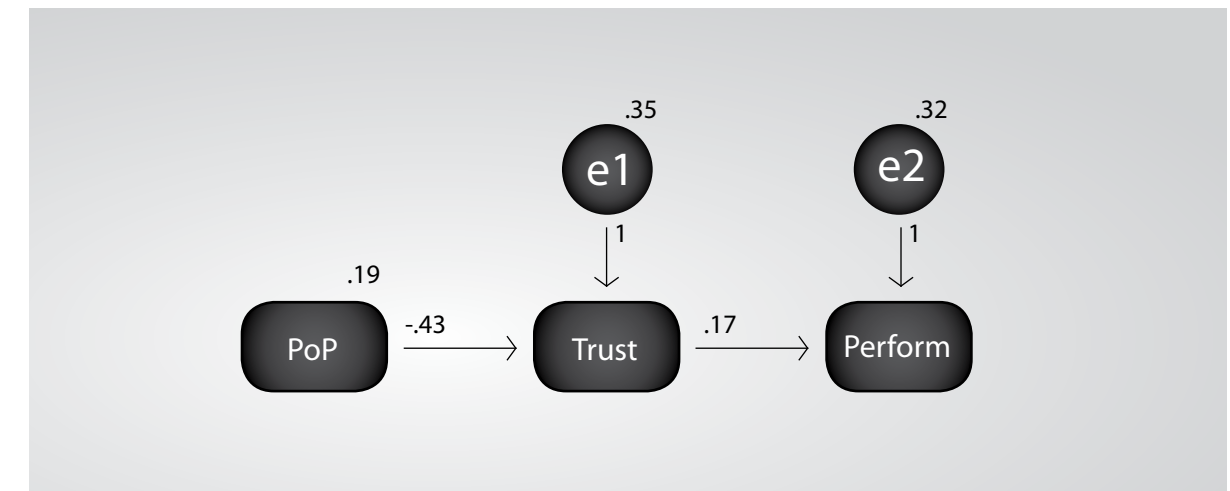


Table 1. Correlation and Cronbach’s α coefficient

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gender	1.34	.477										
2. Grade	4.89	1.155	-0.03									
3. Marital	1.46	.554	0.35**	0.01								
4. boss	1.66	.477	0.11	-0.12	-0.03							
5. Ages	33.23	8.040	-0.15	0.20	-0.43	-0.15						
6. experience	8.61	6.780	-0.16	0.24*	-0.35**	-0.32	0.69					
7. work	5.86	4.928	-0.02	0.41*	-0.31**	-0.20**	0.54**	0.76**				
8. PoP	2.87	.439	0.04	0.01**	0.10**	0.09*	-0.17**	-0.19	-0.03	.805		
9. Trust	3.46	.624	0.01	-0.07	-0.02	-0.02	0.12	0.11	0.02	-0.30**	.816	
10. Performance	3.85	.576	-0.12	-0.17	-0.05	-0.08	0.16	0.30**	0.05	-0.22*	0.18	.822

averaged (Cronbach’s $\alpha = .822$; M=3.85, SD=.58).

Model of fit. Evaluate the adequacy of the model of fit, the index of fit show Goodness of fit with Model of fit use to evaluate the adequacy of the model of fit, GFI=.979, AGFI=.875, CFI= .829 , NFI = .801, RMSEA= .152 and RMR=.017.

Table 1 showed that Perception of organizational politics is negatively related to trust ($r=-0.30$, $p<.01$) and trust is positively related to employee performance ($r=.18$, $p>.05$). Hypothesis 1 that sought Perception of organizational politics is negatively related to trust was supported. Hypothesis 2 that sought trust is positively related to performance, in case of this study, 2 were

Table 2. Mediation effect analysis of trust on PoP-outcomes relationship

	Trust (Y1)	Performance (Y2)	
		β Step1	β Step2
PoP (X)	-.304**	-.222**	-.184**
Trust (Y1)	._**	._**	.125**
R ²	.092**	.049**	.064**
F	10.763**	5.503**	3.567**
ΔR ²			.064**
F change			3.567**

* p < .05.; ** p < .01.

supported. There are no significant different PoP-gender relationship ($r=.04$, $t=-.367$, $p>.05$), and different PoP-level of study relationship ($r=.01$, $F=.129$, $p>.01$). But there are significant different PoP-ages relationship ($r=-.19$, $t=38.819$, $p<.01$), and different PoP-experience relationship ($r=-.19$, $t=8.280$, $p<.01$). Hypothesis 3 sought that teacher occupation will have different perception of politics on their personal characteristics (gender, ages, length of service and level of study), thus hypotheses 3 was separated supported.

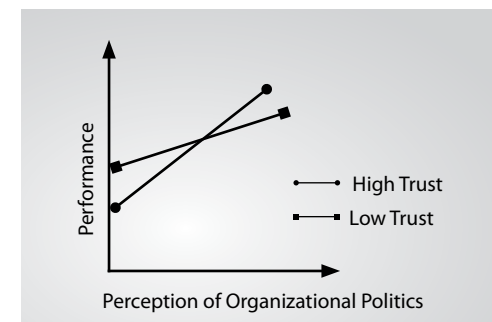
To test hypothesis 4 that sought the effect of Perception of Politics on performance relationship will increase when employee has trust more to organization. Table-II showed that trust was fully mediated the relationship between PoP and performance ($\beta =-.222^{**}$; $s \beta =-.184$). And the indirect effect from PoP mediated by trust to performance is $-.304 \times .125 = .038$ (path coefficient).

Table 3. Moderation effect analysis of trust to PoP - performance correlation

	Performance		
	β in regression		
	r	β Step1	β Step2
PoP (X)	-.220*	-.184**	-.174**
Trust (Y1)	.180*	.125**	.119**
Pop * Trust		-	-.267**
R ²		.064**	.135**
F		3.567**	5.401**
ΔR ²			.110**
F change			8.557**

To test the moderation effect on PoP-Performance relationship, Table III showed that trust moderated the relationship between PoP and performance (β and F change of $X * Mo$ was significant). Figure 1 was also explain the interaction using the un standardize regression weight, plotting knowledge characteristics at + 1 SD from its mean and personal job fit at two lines representing + 1 SD from its mean. The independent variables of knowledge characteristics and personal job fit has been mean-centered (minus by the variable means) in order to avoid the multi collinearity among independent variables and moderator.

Figure 2 contribution of Trust PoP interaction to performance



Discussion

Perception of organizational politics that is negatively related to trust, consist with previous studies, such as trust have negative relation to PoP (Vigoda Gadot, 2007; Othman, 2008), reduce the felt of employee obligations of responsibilities (Ladebo, 2006), reactive and protective behavior to avoid action, blame or change (Judge, 2007). Teacher that assessed political behaviors in the workplace (Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Carlson, 1997) will decrease their trust at work (Othman, 2008). And in advance, they will act the negative behavior of work such as motivate to gain the high performance (Deutsch, 1960; Mead, 1938; Dan et al, 2005). By incorporating the issue of POP, this study may have contribution to the understanding of how to manage organizational politics and the treatment can undermine trust climate. This study shows that PoP is an important element both in influencing and developing trust.

Teacher's occupation has different perception of politics on their personal characteristics consist with previous studies such as Vigoda Gadot (2007) that PoP related to education and ages. Higher education of teacher will support the positive perception of organization politics. This was also support by the teacher which is have higher position will also act more wise to percept the condition of political behavior at work. The marriage teacher's which is percept have more live interpersonal management and relationship experience, will have positive perception of political behavior at work, than the single

teacher. But the longer tenure the teacher at work, they will have relatively more percept negatively behavior at work approving the PoP's.

Trust that is positively related to performance, consist with previous studies such as Samuel Aryee et al (2002), creed et al., (1996) and bradac et al., (1989) that sough trust was view as a mechanism of governance to price and authority to establish an organizational structure and system to achieve goals and the study of Ertürk, A., (2007) sough that trust in supervisor was also has a fully mediates the relationship between organizational justice and outcomes. Employee's trust to system and organization will support their behavior to defuse such conflict to stabilize the relationship that might either explain the inadequate performance and thus reduces the costs performance (Dyer & Chu, 2003)

Finding that trust was mediate the relationship between PoP and performance and also trust moderated the relationship between PoP and performance, sought that trust has a significant improvement to PoP-performance relationship. Thus, intervention of trust on perception of organization politics would have significant effect on performance changes.

Managerial Implication

The PoP relationship with trust and also trust relationship to performance have number of implications. Firstly, in order to increase the teacher trust at their work, the

school manager/leaders should making sure the situation of political behaviors in the workplace was controllable (Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Carlson, 1997) such as by manage the role of justice, trust and job ambiguity (Othman, 2008). Secondly, the leader should proof the work reality (Lewin, 1936) support the empirical evidence of perceived politics leads (Poon, 2003; Valle & Perrewe, 2000, Hochwarter, 2003; Randall et al., 1999; Valle & Perrewe, 2000; Vigoda, 2000; Witt, Andrews, & Kacmar, 2000, Randall et al., 1999). Thirdly, the leaders also may reduce the risk of opportunistic behavior, and develop a long-term orientation of teacher's work (Arrow, 1974; Williamson, 1975, 1979; Anderson and Weitz, 1989; Ganesan, 1994) to setting up their own interest own interest (Deutsch, 1960; Mead, 1938). Finally, Leaders should build the productive organization culture and working system (creed et al., 1996; bradac et al., 1989, Dan et al, 2005) to improve the working environment (Porter and Lawler, 1968). These findings was also demonstrate trust is more useful to meaningfully the perception of politics on performance.

Limitation and Future Research Direction

Notwithstanding these contributions, this study also has several limitations. Although this allows us to rule out employee perception of politics on job related explanations for the observed findings (i.e., trust and commitment), it is an open question as to whether these results on different occupations. By incorporating the issue of justice as an antecedent of POP, the future studies was hope to make an advance contribution to the understanding of how to manage organizational politics, precisely, gaining higher behavioral performance.

Finally, although these results support our several hypotheses, additional research should be conducted to measure the other outcomes and as noted, this research has a single occupation. They are teachers from several school levels. Thus exploration in different occupations and work environment is challenge. Also investigate other mediation variables and several of moderators. In order to confirm the causal ordering of this model, using experimental or quasi experimental research designs is needed to help rule out potential alternative explanations for these results (Morgeson, 2006). ■

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422- 436.
- Alper Ertürk, 2007, Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians; Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*. Bradford: 2007. Vol. 22, Iss. 3; pg. 257
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8 No. 4, Fall, pp. 310-23.
- Andrew C Smith, Jason C Laurent (2008), Allocating Value Among Different Classes of Equity, *Journal of Accountancy*. New York: Mar 2008. Vol. 205, Iss. 3; pg. 50, 7 pgs
- Arie Shirom, Mina Westman, Samuel Melamed, 1999, The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony, *Human Relations*, Vol. 52, Iss. 8; pg. 1077, 21 pgs
- Arrow, K.J. (1974), *The Limits of Organization*, W.W. Norton & Company, Inc., New York, NY.
- Bertil 2007, Customer segmentation: The concepts of trust, commitment and relationships, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. London: Sep 2007. Vol. 15, Iss. 4; pg. 256, 14 pgs
- Birnbaum, D. and Somers, M.J. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Bruce J McNeil (2006), Equity-Based Compensation: A Road Map for Compliance with Sarbanes-Oxley and Internal Revenue Code Section 409A, *Journal of Deferred Compensation*, New York: Spring 2006. Vol. 11, Iss. 3; pg. 54, 32 pgs
- Campell, J. P. (1990). Modeling the prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, 2nd Ed.: 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Caplan RD, Job, S., French JR, J.R.P., Horison, R.V., Pinneau, S.R., J.R., 1975, Job Demand and worker health: main effect and occupational difference, Washington DC, US., Department of health, education and welfare
- Dan S. Chiaburu, Sophia V. Marinova, 2005, Employee role enlargement Interactions of trust and organizational fairness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 3, 2006, pp. 168-182
- David Bruner, Michael Mckee, Rudy Santore (2008), Hand in the Cookie Jar: An Experimental Investigation of Equity-Based Compensation and Managerial Fraud. *Southern Economic Journal*, Stillwater: Jul 2008. Vol. 75, Iss. 1; pg. 261, 18 pgs
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 181- 197.
- Deutsch, M, 1960, the effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relation*, 13. 123-139
- Drummond, H. (2000). Introduction to organizational behaviour. New York:

- Oxford, University Press.
- Dyer, J. H., & Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, 14: 57-68.
- Eric W.T. Ngai, Vincent C.S. Heung, Y.H. Wong, Fanny K.Y. Chan, 2007, Consumer complaint behavior of Asians and non-Asians about hotel services; An empirical analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, Iss. 11/12; pg. 1375
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice And Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedure Justice: an interpretative analysis of personnel system. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3: 141- 183.
- Ganesan, S, 1994, Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of marketing*, 60, 1-9
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 340- 342.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. and Wood, V.R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Huseman, Richard C., Hatfield, John D., Miles, Edward W, 1987, A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct, *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Apr 1987. Vol. 12, Iss. 2; pg. 222, 13 pgs
- Ingram, T.N. Lee, K.S. and Skinner, J. (1989). An assessment of sales person motivation, commitment and job outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 25-33.
- Jin Feng Uen and Shu Hwa Chien (2004) Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of R&D Professionals, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood. Vol. 4, Iss. 1/2; pg. 401
- Kanter, R. M. (1987). The attack on pay. *Harvard Business Review*, 2: 60- 67.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations, N.Y.: Wiley.
- Kerr, S. (1999). Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice. *Organizational Dynamics*, 28(1): 61- 70.
- Konopaske, R. & Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resource Management Review*, 12(3): 405- 418
- Ladebo, Olugbenga Jelil, 2006, Olugbenga Jelil Ladebo, Perceptions of Organisational Politics, Examination of a Situational Antecedent and Consequences among Nigerias, *International Association for Applied Psychology*, 55 (2), 255-281
- Lado, Augustine; Wilson, Mary C, 1994, Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective, *The Academy of Management Review*.
- Lawler, J. E. (1995). The new pay: a strategic approach. *Compensation & Benefit*

- Review*, 27: 14- 22.
- Lawler, J. E. E., and Ledford, G.E. (1985). Skill-base pay: A concept that's catching on. *Personnel*, 62: 30- 37.
- Lawler, E. E. III (1990). Strategic pay. *San Francisco*: JosseyBass.
- Lee, T. W. and Mowday, R.T. (1989). Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Mathieu, J. and Zajac, D. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108, 171-194.
- Mead, M., 1937, Cooperation and competition among primitive people, new york: Mc Graw-hill
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. and Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Milkovich, G. T. (1987). Compensation System in High Technology Companies. In D.B. Balkin and L.R. Gomez-Mejia (Eds.) *New Perspectives on Compensation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Milkovich, G. T., & Newman, J.M. (1999). Compensation, 6th Ed. *McGraw- Hill*.
- Motowildo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994), Evidence that task performance should be distinguished from the contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79: 475- 480.
- Newman, J.M. (1989). Compensation program for special employee group. *Compensation and Benefit*, 3: 182- 215.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Book.
- Peter Boxall (1998), Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards A Theory of Industry dynamics, *Human Resource Management review*, Volume 8, Number 3, 1998, pages 265-288
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9: 55-69.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administration science Quarterly*, 38 (3): 382- 4017.
- Porter, LW. & Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, Illinois: Irwin
- Richard S Allen, Charles S White (2002), Equity sensitivity theory: A test of responses to two types of under-reward situations, *Journal of Managerial Issues*. Pittsburg: Winter 2002. Vol. 14, Iss. 4; pg. 435, 17 pgs
- Sager J.K. and Johnston, M.W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of sale people. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 30-41.
- Samuel Aryee, Pawan S Budhwar, Zhen Xiong Chen, 2002, Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, *Journal of*

Organizational Behavior, Vol. 23, Iss. 3; pg. 267

Sockley-zalabackP., Ellis, K., and Winograd, G., 2000, Organizational trust: what it mean. Why it metters. *Organization Development Journal*, Vol 18, pp. 35-48

Staikovic, A. D. & Luthans. F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3): 580- 590.

Ward, E.A and Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefits Management*, 11(3), 35-40

Weiner, N.J. (1991). Job evaluation systems: a critique. *Human Resource Management Review*, 34: 86- 109.

Williamson, O.E. (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-60.

Williamson, OR (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, *The Free Press*, New York, NY.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9: 141-159.

PENGEMBANGAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Widodo

Universitas Islam Sultan Agung, Semarang
widodos3@yahoo.com

This study based on reserach gap strategy implementation, namely comitmmnt and quality communication. Contribution in this study is intervening variable smart working and coordination. The respondents for this research were the 120 executives (from a total of 526 executives) of small banking in Central Java Province. The data were then analyzed using SEM (Structural Equation Model) of AMOS. Finding result of this study indicates that strategy implementation in the effort increasing organization performance of main preference is trought smart working built trought coordination.



Keywords: Commitment, Communication quality, Smart Working, Learning Orientation, Coordination, Organization Performance

Abstract

Strategi merupakan kunci sukses yang mempengaruhi kinerja organisasi (Bokor. D. W, 1995; Ferdinand, 2002). Hal tersebut terjadi karena strategi merupakan rencana keseluruhan yang menjelaskan posisi daya saing suatu perusahaan (Mintzberg dan Quin, 1990). Namun tidak semua pebisnis sukses dengan strategi yang dimiliki. Kondisi tersebut berkaitan dengan implementasi. Proses pengembangan implementasi strategi yang baik harus berangkat dari keyakinan dasar bahwa strategi harus memiliki kejelasan dan ketegasan implementasi yang akan dilakukan (Varadarajan. J, 1999).

Implementasi strategi merupakan aplikasi dengan mempertimbangkan sumber daya. Implementasi strategi merupakan proses tindakan dari suatu perencanaan (Hrebianak, 1993) Kebanyakan studi memberikan penekanan pada perencanaan strategi yang dilakukan bank-bank kecil. Satu hal yang tidak berhasil diketahui oleh para peneliti tersebut adalah perencanaan hanyalah satu aspek dari proses sangat majemuk di dalam pengelolaan bisnis secara strategis. Satu aspek lain yang jarang diteliti adalah pelaksanaan keputusan-keputusan strategis (Javard Kargar dan Blumentasl. R, 1994).

Hasil studi mengenai komponen-komponen kualitas perencanaan strategi terdapat kontroversi (*research gap*). Hal tersebut mencakup: 1) Hasil penelitian Mokwa. M. P dan Noble. C. H (1999) menyatakan bahwa kesuksesan implementasi strategi mencakup faktor – faktor; komitmen organisasi, *involment*, *role performance* dan

role autonomy. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kesuksesan implementasi strategi. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian, Johnson et al. (1999); Deery. S. J dan Deery and Iverson. (2005) bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh dan kinerja organisasi 2) Hasil studi Michallisin et al (1997). Gobel, DJ (2004) studi berkaitan dengan implementasi startegi menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun demikian studi Menon et al (1999) kualitas komunikasi tidak berpengaruh pada kinerja.

Hasil studi Hax dan Majluft (2001) menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan ternyata tidak mampu menjalankan strategi yang telah dirumuskan. Hasil berbagai penelitian empiris selama ini memperkirakan bahwa hanya 20-30 persen rencana strategik organisasi yang dapat dikerjakan. Sisanya merupakan kegiatan spontan berdasarkan intuisi, naluri, dan pertimbangan manajerial tetentu. Banyak strategi organisasi tidak pernah benar-benar dilaksanakan. Jika dilaksanakan, jarang dilakukan secara baik. Pernyataan tersebut merupakan area studi lanjutan yang penting untuk dipertimbangkan. (Goldman Lynda: 2002). Berdasarkan uraian ini diperlukan kajian “Pengembangan model implementasi strategi sehingga dapat memicu peningkatan kinerja organisasi”.

Kualitas Komunikasi

Menurut Sengupta. S. et al. (2000) kualitas

komunikasi merupakan derajat sejauh mana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami pihak lain dalam suatu hubungan. Mutu sebuah komunikasi dapat diartikan sebagai pengembangan komunikasi formal dan informal selama proses strategi dibuat (Morhn Jakki J, Robert J, Fisher, Nevin John R.: 1996). Maka pembuat strategi bukan kegiatan individual karena memerlukan beberapa kelompok untuk berinteraksi dan melakukan koordinasi kegiatan antarfungsi. Studi Mokwa. Michael. P dan Noble Charles H. (1999) menjelaskan bahwa semakin sering frekuensi komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku sumberdaya manusia yang inovatif dan solusi yang baru dalam pembuatan keputusan.

Studi Anderson dan Narus (1989) menjelaskan bahwa komunikasi berhubungan positif dengan kepercayaan dalam suatu hubungan. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa persepsi terhadap komunikasi di masa lalu yang sering dan berkualitas tinggi akan menghasilkan kepercayaan yang bertambah besar. Berkualitas tinggi dalam hal ini berarti memiliki relevansi, tepat waktu, dan dapat dipercaya. Studi Menon (1999) dan Sengupta. S. et al (2000) menjelaskan bahwa indikasi kualitas komunikasi ditunjukkan dengan: Pertama, pembuat strategi yang terlibat melakukan interaksi secara terus-menerus selama proses pelaksanaan. Kedua, terdapat komunikasi dua arah/umpan balik. Ketiga, anggota tim secara terbuka berkomunikasi ketika beraktifitas. Keempat, selama pelaksanaan terjadi komunikasi

secara luas baik yang formal.

Dimensi dalam budaya organisasi mencakup arti, komunikasi, dan *sharedness*. Komunikasi menunjuk pada kode-kode (ketentuan) perilaku formal maupun non-formal yang bersifat menguatkan arti dan *sharedness*. Arti *sharedness* adalah berorientasi pada usaha melakukan hal-hal secara bersama (partisipasi merupakan norma), usaha mengemukakan sesuatu secara bersama, yakni merespon secara cepat terhadap situasi atau suatu perubahan. Kondisi tersebut dengan kepercayaan secara bersama dari perbedaan kelompok (Varadarajan, 1990). Studi Buenger. V. L. (1990) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap proses strategi dan konten strategi. Hasil studi Michallisin et al (1997). Johlke. M. C. dan Gobel, D. J. (2004) menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Studi lain, Ulrich (1997) menjelaskan bahwa frekuensi interaksi akan mempengaruhi kepercayaan pada suatu hubungan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kualitas dan frekuensi komunikasi merupakan faktor yang menentukan secara meyakinkan saling pengertian antara anggota dalam suatu hubungan untuk mencapai tujuan bersama. Namun, studi Menon et al (1999) menyatakan kualitas komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Komitmen

Steers (1995) mendefinisikan komitmen

organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan seorang terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, maka dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. Gibon (2003) memberikan pengertian bahwa komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit. Sedangkan Ivana and Hanfor (2003) memberikan pengertian bahwa: komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan seorang terhadap organisasi dan berkeinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Meyer (1994) membedakan komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen, yaitu: Pertama Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan di dalam suatu organisasi. Kedua, komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan

tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Ketiga, komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Setiap sumberdaya manusia (SDM) memiliki dasar dan perilaku berbeda, tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. SDM yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan SDM yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan berkeinginan menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Indikasi adanya komitmen yang tinggi adalah sebagai berikut: Pertama, adanya berbagai pihak yang berkepentingan memiliki hasrat untuk memastikan melaksanakan suatu keputusan. Kedua, semua pihak memiliki kemauan untuk memberikan pengorbanan. Ketiga, memiliki ikatan emosional. Keempat, memiliki kesamaan kepentingan (Menon et al, 1999). Selanjutnya menjelaskan bahwa kinerja organisasi tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena rumusan strategi

yang dibuat organisasi. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kesepakatan atau konsensus tentang strategi disebabkan fungsi-fungsi internal tidak mendukung. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan komitmen pada konsensus akan dapat meningkatkan mutu sebuah strategi. Intensitas pemahaman strategi dan komitmen bersama para manager terhadap suatu strategi akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan dan kinerja organisasi (Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin.J.G.:1997). Ruang lingkup dan isi yang disepakati oleh para manager merupakan dimensi penting untuk konsensus (Fraser.A.Z. dan Fraser Campbell. (2001). Intensitas komitmen para manager terhadap suatu strategi mempengaruhi konsensus dan keberhasilan pelaksanaan (Ferri. G. and M. Messori. :2000).

Studi empiris tentang komitmen menjelaskan bahwa tidak adanya komitmen umumnya berkaitan dengan "turnover karyawan" dengan intensitas tinggi, ketidakpuasan, perilaku sumberdaya manusia cenderung menutup diri, dan rendahnya kinerja (Chet Miller, Linda M. Burke and William H. Glick (1998). Deery. S. J (2005) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja. Studi lain dilakukan oleh John W. Medcof (2001) yang menjelaskan bahwa konsensus mempengaruhi komitmen dan komitmen mempengaruhi efektifitas implementasi strategi. Studi empiris Jarilo, J. dan Jaramillo (2006) menyimpulkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepercayaan supervisor, kepuasan pekerjaan, dan *ethical climat*.

Lalu, komitmen berpengaruh pada *turnover intention*. Namun studi Menon et al (1999) komitmen tidak berpengaruh pada kinerja.

Pola Kerja Cerdas

Menurut Sujan et al (1994) pola kerja cerdas (*smart working*) dikonseptualisasikan sebagai perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan. Definisi tersebut didasarkan pada pandangan bahwa kecerdasan harus dipertimbangkan sesuai konteks situasi, di mana kecerdasan situasi menuntut persiapan atau praktik mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku, dan mengharuskan penyesuaian-penyesuaian perilaku sesuai situasi yang dihadapi. Karena itu perwujudan dari usaha mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan berupa pertama, perencanaan untuk menentukan kesesuaian berbagai perilaku dan aktivitas penjualan. Kedua, mempertimbangan kemampuan untuk melaksanakan berbagai jenis perilaku dan aktivitas penjualan, dan ketiga perubahan perilaku dan aktivitas penjualan agar selalu sesuai dengan situasi yang ada. Bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi akan membedakan kinerja karyawan. (Sujan et al 1994). Studi Kearn (2005)

menunjukkan bahwa kompetensi karyawan yang merupakan aset strategik perusahaan dapat meningkatkan kinerja.

Sujan, Weitz dan Nirmalaya (1994) menyatakan bahwa indikasi tingginya pola kerja cerdas ditunjukkan dengan: Pertama, terdapat perencanaan yang disusun dengan baik. Kedua, perencanaan terdapat kesesuaian dengan program harian perencanaan berkala. ketiga, skala prioritas, artinya melakukan tugas dengan menentukan prioritas tinggi terlebih dahulu. Keempat, terdapat ide dalam melaksanakan pekerjaan.

Meningkatnya perkembangan lingkungan konsekuensinya membawa perubahan internal organisasi. Demikian halnya dengan manajer, perubahan situasi yang dihadapi memberikan implikasi pada pemilihan dan penerapan strategi yang tepat, dimana hal tersebut menuntut kreativitas dan perilaku yang adaptif dalam membaca situasi yang dihadapi. Singkatnya manajer dituntut untuk bekerja cerdas.

Studi Leong et al (1994) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki pola kerja cerdas berpotensi meningkatkan kualitas strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2004).

Studi Menon et al (1999) menjelaskan bahwa kinerja karyawan tidak secara otomatis

menjadi lebih baik walaupun rumusan strategi berkualitas. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kurangnya komitmen. Pada umumnya, diyakini bahwa individu yang berkomitmen dengan organisasi, melakukan usaha-usaha yang lebih banyak. Komitmen terhadap organisasi menyebabkan karyawan berusaha untuk dapat menguasai pekerjaan, Leong et al (1994). Karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan organisasi. Studi lain, yaitu Sujan, Weitz, dan Nirmalaya (1994) menyimpulkan: Pertama, pola kerja cerdas merupakan perilaku yang ditujukan untuk pengembangan pengetahuan pada situasi kerja. Kedua, terdapat hubungan yang signifikan antara pola kerja cerdas dengan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pola kerja cerdas (smart working).

Orientasi Belajar

Resource-Based Theory menjelaskan bahwa peningkatan kapabilitas organisasi diperlukan proses belajar (Grant, 1993). Studi Sujan et al (1994) menjelaskan bahwa orientasi tujuan akan menghasilkan :1). Tujuan yang berorientasi pembelajaran, yang dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi melalui usaha memperoleh

berbagai keahlian dan menguasai situasi-situasi baru. 2). Tujuan yang berorientasi kinerja, yang dimaksudkan untuk menunjukkan dan memvalidasi kelayakan kompetensi diri sendiri melalui usaha mencari penilaian yang baik dan menghindari penilaian negatif tentang kompetensi diri.

Orientasi belajar dan orientasi kinerja bersifat penting karena hubungan pertaliannya dengan tiga tentang bagaimana orang menafsirkan dan merespon terhadap situasi-situasi prestasi, Cravens David W. (1998), yakni : 1). Menyatakan bahwa orang-orang yang berpegang pada teori-teori khusus tertentu tentang sifat dapat dikendalikannya sifat-sifat kualitas diri seperti kemampuan intelektual misalnya. Teori-teori tersebut berkaitan dengan berbeda-beda orientasi tujuan. Orang yang berorientasi pada kinerja cenderung berpegang pada kemampuan yang dimilikinya (orang semacam ini mempertimbangkan kemampuan sebagai suatu sifat kualitas diri yang tidak dapat dikendalikan). Sedangkan orang yang berorientasi pada proses belajar cenderung untuk berpegang pada teori "*incremental*" tentang kemampuan yang dimilikinya (orang semacam ini mempertimbangkan kemampuan sebagai suatu sifat kualitas yang dapat dikembangkan melalui usaha dan pengalaman) 2). Orientasi tujuan mempengaruhi bagaimana orang mempertimbangkan berbagai usaha yang dikerahkan. Didalam orientasi belajar, ada suatu keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan keberhasilan. Usaha dipertimbangkan sebagai suatu sarana untuk mengaktifkan kemampuan untuk

pelaksanaan tugas dan sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menguasai suatu tugas yang akan datang. Tetapi didalam orientasi kinerja, kemampuan dipertimbangkan sebagai suatu sifat kualitas yang bersifat tetap. Karena itu, pengerahan usaha tidak akan dipertimbangkan sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk penguasaan tugas. Selain itu, orang yang berorientasi pada kinerja mempertimbangkan 'usaha keras' sebagai suatu petunjuk tentang rendah-nya kemampuan (dengan alasan bahwa orang berkemampuan tinggi tentunya tidak harus berusaha secara keras). 3). Orientasi tujuan mempengaruhi cara bagaimana orang merespon keadaan kesulitan atau kegagalan melaksanakan suatu tugas. Didalam orientasi belajar, orang akan mengacu pada respon yang ber-pola 'penyesuaian diri' (orang semacam ini terus berusaha dan meningkatkan usaha, melakukan analisa diri untuk menghasilkan solusi dan menikmati tantangan). Orang semacam ini mempertimbangkan usaha untuk melaksanakan tugas yang mengandung tantangan sebagai suatu sarana tambahan untuk mencapai pengembangan diri yang di-inginkannya. Di dalam orientasi kinerja, orang mengacu pada respon berpola '*maladaptive* atau salah penyesuaian diri' (orang semacam ini menarik atau menutup diri dari tugas yang dihadapinya, melakukan perenggapan-perenggapan kemampuan secara negatif, dan menjadi semakin tidak tertarik pada tugas). Orang semacam ini memiliki harapan rendah untuk dapat

menguasai tugas sehingga umumnya akan menghentikan usaha kerjanya karena jika terus melanjutkan usaha orang semacam ini merasa takut bahwa rendahnya kemampuan yang dimilikinya akan diketahui oleh orang lain. Sujana et al (1994) menyatakan indikasi adanya orientasi belajar yang tinggi ditunjukkan dengan : 1). Mengetahui hal baru. 2). Adanya pelatihan. 3). Terdapat umpan balik dari pelanggan. 4). Secara kontinu melakukan pengembangan

Pada umumnya dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga organisasi jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini (Sujana et al, 1994). Namun demikian orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Vassilis M. Papadakis, 1998).

Hasil studi Sujana, Weitz dan Kumar (1994) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi. Sumber daya manusia yang mengalami orientasi pembelajaran cenderung mudah beradaptasi dalam merespon situasi dan kondisi yang dihadapi. Orientasi pembelajaran terdapat adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, hal tersebut menyebabkan karyawan berusaha mencari situasi yang

lebih menantang. Dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan pekerjaan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi yang tepat. Oleh karena itu orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan karyawan untuk merubah strategi, orientasi belajar mempunyai pengaruh positif dengan *smart-working*.

Studi lain dijelaskan oleh Challagalla dan Servani (1996). Motivasi sumber daya manusia akan meningkatkan ketertarikan pada pekerjaan dan semakin baik pengetahuan sumber daya manusia pada prosedur pekerjaan. Sumber daya manusia dengan orientasi belajar sangat meyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Usaha merupakan alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai kinerja dan merupakan alat untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas-tugas pada masa yang akan datang (Sujana, 1994). Lebih lanjut menjelaskan bahwa orientasi belajar dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal tersebut disebabkan karena orientasi belajar digunakan sebagai strategi pengendalian diri sehingga dapat membantu keterampilan dan kemampuan melaksanakan pekerjaan serta SDM memiliki pengetahuan yang memudahkan dalam kinerja. Berdasarkan uraian ini, hipotesis yang diajukan adalah

H2: Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi pola kerja cerdas (*smart-working*) yang dicapai.

Koordinasi

Stevent White (2000) berpendapat, koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi aktivitas organisasi. Pendapat lain menyatakan, koordinasi merupakan proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi, karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranannya mereka dalam perusahaan (Sashittal, Hemant C., dan Jassawalla Avan R., 2001). Jika demikian, karyawan dimungkinkan akan mulai mengejar kepentingan mereka sendiri, yang akan mengorbankan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Studi Gautam Ray, Barney J. Griffin Ricky W (2002) menjelaskan bahwa alasan utama untuk koordinasi adalah departemen dan kelompok kerja saling bergantung satu sama lain dan untuk berbagi informasi dan sumber daya guna melaksanakan aktivitas. Semakin besar ketergantungan antardepartemen, semakin banyak koordinasi yang diperlukan organisasi agar departemen mampu berkinerja tinggi.

Kebutuhan koordinasi tergantung pada persyaratan bentuk dan komunikasi tugas-tugas yang dilakukan dan tingkat ketergantungan berbagai sub unit yang melaksanakan tugas tersebut (Cheng J., 1994). Maka tugas-tugas tersebut memperoleh manfaat dan arus informasi antarunit. Berdasarkan Teori *Resource-Based* (Grant, 1991) kapabilitas memerlukan koordinasi yang rumit antarmanusia dan

juga antara manusia dan sumber-sumber lain. Usaha menyempurnakan koordinasi ini memerlukan proses belajar.

Menon (1996) menyatakan bahwa indikasi koordinasi yang tinggi ditunjukkan dengan pertama, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat bekerja sama dalam satu tim. Kedua, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat bekerja sama untuk mengeksplorasi peluang. Ketiga, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat bekerja sama dengan tujuan yang saling dimengerti.

Koordinasi yang efektif mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan organisasi untuk itu peran dukungan pimpinan. Dengan demikian, koordinasi masing-masing bidang mampu mengenali kelebihan-kelebihan dan dapat bekerja sama dengan bidang lainnya secara efektif. Menurut Stoner (1996), peningkatan potensi koordinasi terjadi apabila berbagai unit organisasi semakin saling tergantung atau memperbesar ukuran dan memperluas fungsinya. Maka makin banyak informasi yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga potensi untuk mengkoordinasi juga harus ditingkatkan melalui dua arah yakni vertikal dan lateral. Proses manajemen yang menyertai proses pengembangan strategi dapat meningkatkan kualitas strategi (Ferdinand, 2004). Salah satu kualitas strategi yang bermutu tercermin dalam implementasi strategi (Menon, Bharadwaj, dan Howell, 1996). Studi Weaver, Gary R dan Treviono Linda Klebe (1999)

menunjukkan bahwa proses manajemen yang tercermin dalam koordinasi dapat mengakomodasi terbentuknya mutu strategi. Proses manajemen yang baik, tercermin dalam proses kerja sama dan koordinasi yang terpadu dalam meningkatkan mutu dari strategi yang dihasilkan, terutama bila proses manajemen itu dapat menghilangkan distorsi proses yang terjadi karena adanya berbagai konflik yang disfungsi (Ferdinand, 2004).

Ferdinand (2004) menyatakan bahwa kesuksesan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh sikap kerja positif yang salah satunya ditandai dengan pola kerja cerdas (*smart-working*). Pola kerja cerdas dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif atau perilaku menyesuaikan diri (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Koordinasi merupakan kemampuan untuk mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara sumber daya manusia. Koordinasi diarahkan pada meningkatnya kerja dalam unit kerja, kemudian meningkatnya kerja sama untuk mengeksplorasi kesempatan yang unik dan diarahkan pada saling sinergi untuk bisnis bersama (Mohr et al, 1999). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah

H3 : Semakin baik koordinasi, semakin tinggi pencapaian pola kerja cerdas.

Studi empiris Anderson dan Paul (1999) menjelaskan bahwa koordinasi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi. Studi empiris lain

dilakukan Mohr. et al (1999) menjelaskan bahwa koordinasi dipengaruhi kualitas komunikasi yang meliputi frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan komunikasi formalitas dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah

H4: Semakin tinggi kualitas komunikasi yang dibangun, semakin baik koordinasi.

Kolaborasi Perilaku

Studi Ron Sancez (1997) menunjukkan bahwa konflik antarfunksional berdampak positif dan negatif terhadap koordinasi lintas fungsi. Lebih spesifik, *collaborating behavior* dan *non collaborating* juga berdampak positif dan negatif terhadap koordinasi. Kemudian jika antarfunksional saling berkolaborasi (*collaborating behavior*) yang ditujukan untuk memahami kebutuhan fungsi yang lain maka akan meningkatkan komunikasi. Hal ini akan memfasilitasi hubungan-hubungan antarfunksional atau memudahkan koordinasi (Dyier, 2000). Studi lain, Morhn Jakki (1996) menegaskan bahwa *collaborating behavior* dapat meningkatkan koordinasi dalam unit kerja.

Studi Dyer L. Barbara (2000) menjelaskan, indikasi adanya kolaborasi perilaku/ *collaborating behavior* yang tinggi ditunjukkan dengan: Pertama, kemampuan menghindari isu, artinya selama proses pelaksanaan strategi karyawan mampu menghindari isu yang merugikan kerja sama. Kedua, kemampuan mengatasi salah paham,

artinya selama proses pelaksanaan strategi karyawan mampu mengatasi perselisihan paham. Ketiga, keterlibatan, artinya intensitas keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah tinggi. Berdasarkan uraian ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Semakin baik kolaborasi perilaku, semakin baik koordinasi.

Motivasi utama menggunakan aktivitas kerja sama adalah mencapai keunggulan kompetitif meliputi akses unggul untuk sumber daya, penurunan pemasok, dan biaya inventori serta pengembangan proses teknologi yang unik. Studi empiris Porter (1991) menjelaskan bahwa koordinasi yang baik mampu meningkatkan kinerja. Studi lain, Johnson (1999) menjelaskan bahwa koordinasi berdampak pada kinerja. Hal tersebut disebabkan meningkatnya akses pada informasi dalam pengembangan produk. Uraian ini mengarah pada pengajuan hipotesis yaitu:

H6: Semakin baik koordinasi, semakin tinggi kinerja organisasi.

Ferdinand (2004) menyatakan bahwa kesuksesan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh pada sikap kerja yang positif yang ditandai dengan sikap kerja keras, sikap kerja cerdas serta sikap kerja agresif (*hard-working, smart-working, agreiveness*). Kerja secara cerdas dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif atau perilaku menyesuaikan diri. Sujan, Weitz dan Kumar (1994). Oleh karena itu perilaku yang berkaitan dengan

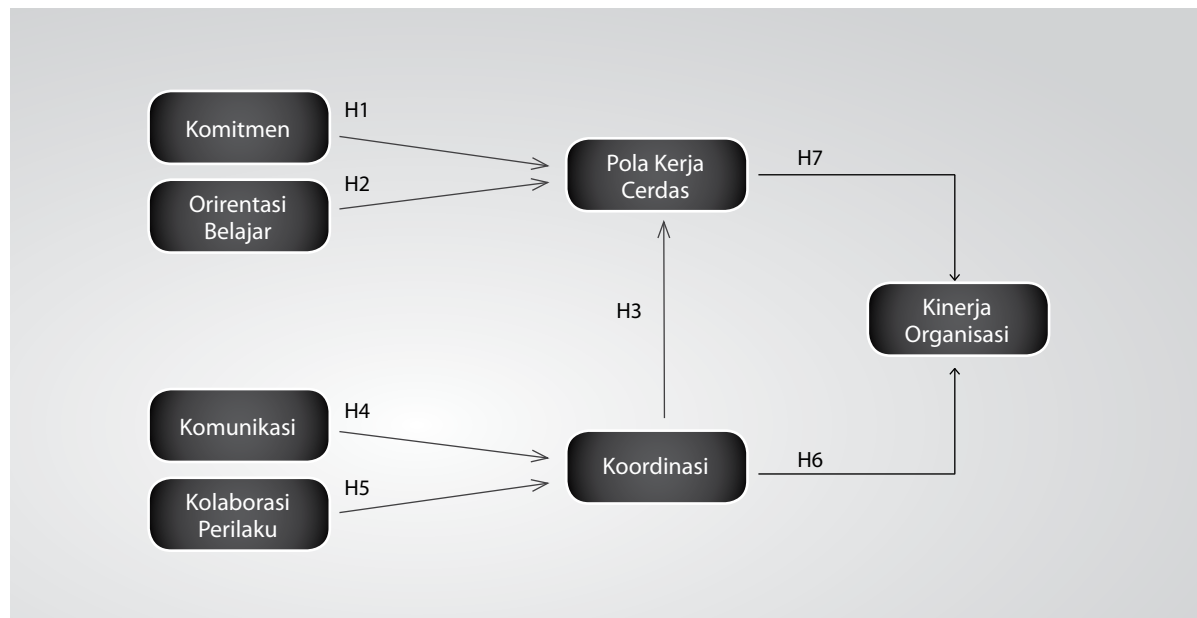
pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek "kerja secara cerdas".

Kerja secara cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang (dan penggunaan pengetahuan tersebut) di dalam situasi-situasi pekerjaan. Definisi tersebut didasarkan pada pandangan bahwa kecerdasan harus dipertimbangkan sesuai konteks situasi, dimana kecerdasan situasi menuntut persiapan atau praktek mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku, dan mengharuskan penyesuaian-penyesuaian perilaku sesuai situasi yang dihadapi. Karyawan yang terlatih dengan motivasi dan etos kerja yang baik sangat menentukan keberhasilan strategi dan implementasi praktisnya.

Sikap, perilaku dan budaya kerja cerdas diteraksikan dengan pengembangan profesionalisme kerja yang baik akan menjadi modal intelektual dan modal emosional yang positif untuk berkinerja secara baik. Lebih lanjut dalam studi menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mempunyai kerja cerdas berpengaruh pada kinerja (Ferdinand, 2004). Berdasarkan peneliti terdahulu tersebut Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H7 : Semakin tinggi pola kerja cerdas (*working smart*), semakin tinggi kinerja organisasi.

Gambar 1: Model Empirik Implementasi Strategi



Berdasarkan telaah pustaka maka model penelitian empirik tampak pada Gambar 1.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

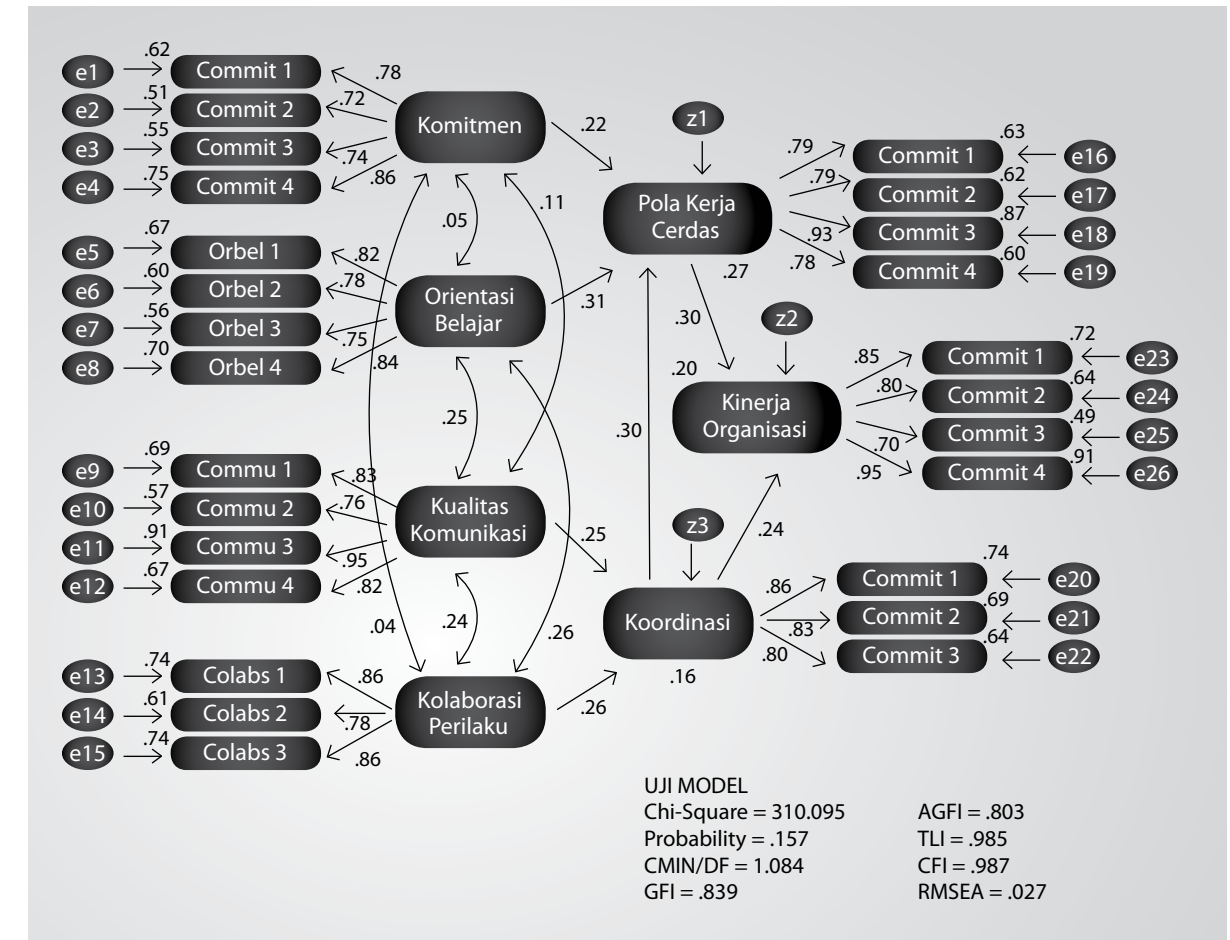
Sumber data pada studi ini mencakup: Pertama, data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yakni manajer BPR di Provinsi Jawa Tengah. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Kedua, data sekunder, telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari Bank Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS), Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) maupun literatur yang berkaitan dengan studi ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket. Suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan untuk manajer BPR di Jawa Tengah, berjumlah 120 responden. Obyek studi adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Provinsi Jawa Tengah, dengan jumlah sampel 120 BPR. Jumlah tersebut terdistribusi 75 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Semarang, 29 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Surakarta, dan 16 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Purwokerto.

Definisi Operasional

Pertama, kinerja organisasi merupakan *profitability*, *market share*, perkembangan posisi pasar dan perkembangan efisiensi yang dicapai oleh organisasi. Kedua, kualitas komunikasi merupakan Derajat kandungan

Gambar 2: Full Model Pengembangan Implementasi Strategi



yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Ketiga, komitmen merupakan komitmen pada sesuatu yang telah disepakati bersama / konsensus .

Keempat, orientasi Belajar merupakan pengembangan kompetensi melalui usaha memperoleh berbagai keahlian dan menguasai situasi-situasi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Kelima, kolaborasi perilaku merupakan integrasi perilaku yang ditujukan untuk memahami

kebutuhan fungsi yang lain. Keenam, pola kerja cerdas adalah perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan di dalam situasi-situasi pekerjaan. Ketujuh, koordinasi merupakan proses-proses pemaduan atau integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah.

Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling*

(SEM) dari paket *software* AMOS 4.0. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000).

Structural Equation Model (SEM)

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2.

Pengujian Model

Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal.

Pengujian Hipotesis

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria *Critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1.

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria

Critical ratio yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa parameter estimasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %), dengan demikian 7 hipotesis yang diajukan diterima.

Pembahasan

Diterimanya hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi pola kerja cerdas (*working smart*). Pola kerja cerdas merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap pola kerja cerdas (*working smart*). Sedangkan komitmen pada konsensus merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1).Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2).Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. 3). Keinginan untuk mempertahankan

Tabel 1. *Regression Wight*

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.
KOORDINASI	<--	KUALITAS_KOMUNIKASI	0.248	0.259	0.105	2.474
KOORDINASI	<--	KOLABORASI_PERILAKU	0.255	0.244	0.098	2.482
POLA KERJA_CERDAS	<--	ORIENTASI_BELAJAR	0.308	0.335	0.104	3.213
POLA KERJA_CERDAS	<--	KOORDINASI	0.298	0.302	0.097	3.129
POLA KERJA_CERDAS	<--	KOMITMEN	0.218	0.297	0.128	2.320
KINERJA_ORGANISASI	<--	KOORDINASI	0.242	0.258	0.108	2.389
KINERJA_ORGANISASI	<--	POLA KERJA_CERDAS	0.299	0.314	0.106	2.970

keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi) Hasil penelitian ini mendukung studi Leong et al (1994). Oleh karena itu komitmen harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan pola kerja cerdas (*working smart*).

Diterimanya hipotesis 2 yakni semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi pola kerja cerdas (*smart-working*) yang dicapai. Pola kerja cerdas merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orintasi belajar berpengaruh terhadap pola kerja cerdas (*working smart*). Sedangkan orientasi belajar merupakan tentang bagaimana orang menafsirkan dan me-respon terhadap situasi-situasi prestasi, yang indikasinya adalah 1).

Mengetahui hal baru. 2). Adanya pelatihan 3). Terdapat umpan balik dari pelanggan. 4). Secara kontinu melakukan pengembangan Hasil penelitian ini mendukung studi Sujan, Weitz dan Kumar (1994). Oleh karena itu orintasi belajar harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan pola kerja cerdas (*working smart*).

Diterimanya hipotesis 3 yakni semakin baik koordinasi yang dilakukan, semakin tinggi pola kerja cerdas yang dicapai. Pola kerja cerdas merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap pola kerja cerdas (*working smart*). Sedangkan koordinasi menggambarkan perusahaan dalam

meyesuaikan serta mempengaruhi aktifitas organisasi atau proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranan mereka dalam perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung studi Sujan, Weitz dan Kumar (1994); Mohr et al (1999). Oleh karena itu koordinasi harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan pola kerja cerdas (*working smart*).

Diterimanya hipotesis 4 yakni semakin tinggi kualitas komunikasi yang dibangun, semakin baik koordinasi yang dilakukan. Koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi aktifitas organisasi atau proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranan mereka dalam perusahaan Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap koordinasi. Sedangkan kualitas komunikasi merupakan kualitas komunikasi merupakan derajat sejauhmana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Mutu sebuah komunikasi dapat diartikan sebagai pengembangan komunikasi formal dan informal selama proses strategi dibuat. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Anderson dan Weitz (1989); Mohr et al (1999). Oleh karena itu kualitas komunikasi harus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas konten strategi.

Diterimanya hipotesis 5 yakni . semakin baik kolaborasi perilaku yang terjadi, semakin baik koordinasi yang dilakukan Koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi aktifitas organisasi atau proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranan mereka dalam perusahaan Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi perilaku berpengaruh terhadap koordinasi. Sedangkan kolaborasi perilaku merupakan pemahaman untuk memahami kebutuhan fungsi yang lain, konsekuensinya akan meningkatkan komunikasi. Hal ini akan memfasilitasi hubungan-hubungan antar fungsional atau memudahkan koordinasi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Dyer (2000). Oleh karena itu kolaborasi perilaku harus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan koordinasi.

Diterimanya hipotesis 14 yakni semakin baik koordinasi yang dilakukan, semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2) Tingkat market share dibandingkan dengan rata – rata industri. 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata – rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan koordinasi merupakan kemampuan untuk mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara sumber daya manusia. Koordinasi diarahkan

pada meningkatnya kerja dalam unit kerja, kemudian meningkatnya kerja sama untuk mengeksploitasi kesempatan yang unik dan diarahkan pada saling sinergi untuk bisnis bersama. Meskipun hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Porter (1991); Johnson (1999). Namun hasil analisis deskriptif variabel kinerja organisasi belum optimal atau kategori sedang. Oleh karena itu kerja koordinasi harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Diterimanya hipotesis 15 yakni semakin tinggi pola kerja cerdas (*working smart*), semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan 1). tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata – rata industri. 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata – rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kerja cerdas (*working smart*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan pola kerja cerdas (*working smart*) merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas .

Oleh karena itu, kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Sujan, Weitz dan Kumar

(1994); Ferdinand (2004). Oleh karena itu kerja cerdas (*working smart*) harus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini maka prioritas implikasi manajerial model implementasi strategi adalah: Meningkatkan koordinasi yang konsekuensinya berpengaruh pada pola kerja cerdas, sehingga pola kerja cerdas dapat memicu peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu kebijakan manajerial yang berkaitan dengan koordinasi adalah berbagai unit organisasi makin saling tergantung atau memperbesar ukuran dan memperluas fungsinya. Maka makin banyak informasi yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga potensi untuk mengkoordinasi juga harus ditingkatkan melalui komunikasi dua arah yang mencakup vertikal dan lateral. Hal tersebut akan meningkatkan kerja sama, eksploitasi peluang serta pemahaman tujuan organisasi yang saling dimengerti.

Prioritas kedua adalah peningkatan pola kerja cerdas yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu kebijakan manajerial adalah meningkatkan kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku dan menyesuaikan perilaku sesuai situasi yang dihadapi. Karena itu perwujudan dari usaha mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan berupa (1) Perencanaan untuk menentukan kesesuaian berbagai

perilaku dan aktivitas (2) Mempertimbangan kemampuan untuk melaksanakan berbagai jenis perilaku dan aktivitas (3) Pengubahan perilaku dan aktivitas agar selalu sesuai dengan situasi yang ada.

Prioritas ketiga, meningkatkan variabel orientasi belajar mempunyai pengaruh dominan terhadap pola kerja cerdas. Oleh karena itu kebijakan manajerial adalah melakukan pelatihan dan pengembangan secara terstruktur, kontinu dan kompeten. Kondisi tersebut berpotensi untuk mengetahui hal yang baru atau organisasi bersifat dinamis serta mampu mengambil keputusan umpan balik dari nasabah.

Keempat, dengan meningkatkan variabel kolaborasi perilaku yang mempunyai pengaruh terhadap koordinasi, sehingga koordinasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu kebijakan manajerial adalah meningkatkan komunikasi yang terbuka, dua arah dan saling percaya. Kondisi tersebut berpotensi untuk mengatasi isu yang sedang berkembang dan mampu mengatasi konflik.

Kelima dengan meningkatkan komitmen yang mempunyai pengaruh terhadap pola kerja cerdas, sehingga pola kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kebijakan manajerial berkaitan dengan komitmen adalah rasa memiliki organisasi (sense of belonging) dengan cara mendistribusikan keterlibatan dalam berbagai kegiatan penting dalam organisasi. Kondisi tersebut akan dapat meningkatkan ikatan emosional pada organisasi. Selain itu juga sosialisasi

visi dan misi organisasi pada semua anggota organisasi sehingga karyawan yang ada memiliki kesamaan kepentingan dalam proses implementasi strategi.

Keenam dengan meningkatkan variabel kualitas komunikasi dengan melalui koordinasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Kebijakan manajerial yang berkaitan dengan kualitas komunikasi adalah melakukan kegiatan informal dan tingkat manajerial yang lebih tinggi serta mengurangi dominasi dalam berkomunikasi. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan interaksi komunikasi yang kontinu, komunikasi yang cenderung terbuka serta meningkatkan komunikasi dua arah.

Keterbatasan Penelitian

Hasil pengujian *full model SEM* menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan. Namun terdapat dua uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni *Goodness of Fit Indeks* (GFI= 0.839) dan *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI = 0.803).

Pengembangan model empirik implementasi strategi tidak memasukan variabel lingkungan. Hal tersebut disebabkan studi ini memfokuskan atau berangkat dari fenomena kondisi internal.

Agenda Penelitian Mendatang

Budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan

dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran dalam proses pengembangan kualitas strategi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi dalam proses pengembangan kualitas strategi, merupakan area studi yang menarik.

Di negara maju pemicu peningkatan kinerja organisasi pada umumnya dominan bersumber pada kondisi internal. Namun di negara berkembang kondisi eksternal (lingkungan) dominan berpengaruh pada

peningkatan kinerja organisasi. Kondisi lingkungan mencakup: 1). Kompleksitas lingkungan merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan organisasi. 2). Dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana organisasi beroperasi. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang perlu dipertimbangkan. Khususnya kualitas implementasi strategi dan model kualitas evaluasi strategi karena studi ini sebagian besar lebih menekankan pada kondisi internal organisasi. ■

Anderson & Narus (1990), A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*. 54, 23-45

Anderson Paul F (1999) Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*. 46 15 - 21.

Bokor Donald W and Olson Philip D (1995), " Strategy Process-Content Interaction : Effect on Growth Performance in Small Star-up Firms". *Journal of Small Business Management*. No.33. 34-44

Buenger Victoria Luquette .(1990.) White Water, *Still Water : Strategy Making Processes For Navigating A Changing Domain*. Dissertation. Texas A & M University.

Challagalla, Goutam N and Servani.T.A (1986) Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson performance and Satisfaction. " *Journal of Marketing* ".60. 89-106

Chet Miller, Linda M. Burke and William H. Glick (1998) " Cognitive Diversity among upper-echelon executives : Implication for strategic decision process " *Strategic Management Journal*. 39-58.

Cravens David W. (1998) ". Implementation Strategies in the market-driven Strategy Era ". *Journal of the Academy of Marketing Science*..237-241.

Deery. SP and Iverson R.D (2005). " Labor Management Cooperation : Antecedents and Impact on Organizational, Performance." *Industrial and Labor Relations Review*. 58 No.4.588-609.

Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. (1997) ". Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance : Test Contingency and Configurational Models. " *Strategic Management Journal*..677 -689

- Dyer, L. and Reeves, T. (2000). "Human strategies and Firm performance : What do we know and where do we need to go". *International Journal of Human Resource Management*. 656-670.
- Ferdinand, Augusty..2002. Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan " *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.107-119:
- Ferdinand, Augusty. 2004. Dinamika Manajemen Penjualan : Sebuah Uji Model Konseptual untuk Direct Selling, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol X. No.1.pp.17-38
- Fraser.A.Z. dan Fraser Campbell. (2001) "Perceptual Polazation of Managerial Performance from a Human Resource Management Perspective." *International Journal of Human Resource Management*. 256-269.
- Gautam Ray., Barney J. B. Griffin Ricky W and Waleed A.M. (2004)."Capablities, Business Process and Competitive Advatage : Chosing the Dependent Variabel in Empirical Test of the Resources Based -View." *Strategic Management Journal*.. 25, 23 - 37.
- Gibon .P dan Robertson. (2003) ". Contcientiousness and Managerial Perfomance ". *Journal of Occuptional Psychologi*.73.p.171.180.
- Goebel Daniel J, Marhall Greg W and Locander William B ((2004)." An Organizational communication -based model of individual customer orientation of non Marketing members of firm. *Journal of Strategic Marketing*.11.29-56.
- Goldman Lynda Guth. William C. (2002). "Strategy Implementation and Middle management Self-Interest. *Strategic management Journal*. 7,313-323
- Grant.Robert M. (1991) "The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*.33 (3).p.114.
- Hax .Al and Majluf (2001) *The Strategy and Process a Pragmatic Aproach* upper Sadale River, NJ: Pretice - Hall
- Hrebianak, Lawrence G. (1990)."Implementing Strategy". *Chief Executive*.57,,74-82
- Ivana Adamson and Kok-Mun Chan dan Donna Handford. (2003). "Relationship marketing : customer comittment and trust as a strategy for the smaller Hongkong corporate banking sector." *The International Journal of Bank Marketing*. 347-356.
- Jarilo, J. Carlos. (1998)."On Strategic Net Works." *Strategic Management Journal* 9 : 31-41.
- Javad Kargar and Robert A. Blumental.(1999)." Succesfull Implementation of Strategic decesion in Small Community Banks ". *Journal of Small Business Management*.,10 -19
- John W. Medcof. (2001) ". Resources-based strategy and Managerial Power in Networks of Internationally Dispresed Tecnology Units". *Strategic Management Journal*. 999-1012
- Johnson, Jean.L. (1999) ". Strategic Integration in ndsutrial Distribution Chanel : Managing the Interfirm Relationship as a Strageic Asset." *Journal of the of Marketing Science*. Vol.27. (1), 4-18.
- KearnsAul.(2005)." From Return on Invesment to Added Value Evaluation : The Foudation Learning Organizational." *Advances Developing Human Resources*.1(7).,175 -187.
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57 – 63.
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P,J, Edison S.W; (1999)" Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Tes ". *Journal of Marketing*. Vol 63.p.18-40.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N., (1994), "Organizational Commitment and Job Performance : it's The Nature of The Commitment That Counts", *Journal of applied Psychology*, vol. 74, No. 1, 152-156
- Mihallisin.M.D, Smith.R.D. dan Kline. D.M. (1997) ". In Search of Strategic Assests. *International Journal of Organizational Analysis*..360 -375.
- Mintzberg and Quin.JJ dan Goold M. (1990)". The paradox of Strategic Controls." *Strategic Management Journal*, 43-57.
- Morgant, RM&Hunt S.D,(1994)".The Comitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58
- Morhn Jakki J, Robert J, Fisher , Nevin John R (1996). " Collaborative Communication in Interfirm Realtionships : Moderating Effect of Integration and Control," *Journal of Marketing*.Vol.80.183-115.
- Mokwa .Michael.P dan Noble Charles H. (1999)". Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory". *Journal of Marketing*., 57-73
- Porter Eraly H. and Fiedler E. Fred. (1991) ". The utilizations of Staf member Intelligence and Experience Under High and Low Stress". *Academy of Management Journal*. 24 (2).361- 375.
- Ron Sancez (1997) "Strategic Management at the Point of Inflection : System, Complexity and Competence Theory," *Long Range Planning*. Vol.30.(6),,939-946.
- Sengupta.S. Krapfel. R. E. and Pusateri.M.A.(2000)". An Empirical Investigation of Key Account Saleperson effectiveness. *Journal of Personal selling & Sales Management*., 253-261.
- Steers, R.M & Porter (1995), *Motivation and Work Behavior*, Mc-Graw-Hill, Boston
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar (1994) " Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52.
- Ulrich Lester W. Johnson and Richard A (1997) " Spreng, Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business to Business Professional Service ", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25(1) 4-17.
- Varadarajan.P.Rajan dan Jayachandran .S. (1999) ". Marketing Strategy : An Assesment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 120-143
- Vassilis M. Papadakis, Spiro Lioukas and David Chambers. (1998) ". Strategic Decesion Making Process : The Role of Management and Context. " *Strategic Management Journal*. 19(2).p.115.

MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI BANK SYARIAH

Penelitian dengan *Fuzzy Servqual* dan Dimensi *Carter*

Septin Puji Astuti

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta
zep_tien@hotmail.com

Wiwik Wilasari

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta

Datien Eriska Utami

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta
datien_eriska@telkom.net

SERVQUAL was applied in this study for measuring service quality in Shariah Bank Rakyat Indonesia (BRIS). Due to its shariah characteristic, compliance dimension was integrated into SERVQUAL dimensions and fuzzy theory was integrated for assessing the perception and expectation of customers. T statistic test and GLM modeling was applied to test the significant of the gaps of each item and to understand the dimensions which has more contribution to service quality of the bank. From this research, concludes that the gap was significant statistically. Furthermore, tangibility dimension was the worst quality of BRIS, but empathy is the best quality.



Keywords: Shariah bank, SERVQUAL, CARTER, fuzzy theory.

Abstract

Di Indonesia, beberapa bank konvensional di Indonesia, seperti Bank Mandiri, Bank Danamon, dan Bank Rakyat Indonesia sudah menjalankan sistem dual banking. Di dalam sistem ini diterapkan dua sistem sekaligus yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem syariah. Tidak hanya itu saja, salah satu bank konvensional bertaraf internasional besar seperti Citibank dan Hongkong & Shanghai Banking Corporation (HSBC) mulai melirik perbankan syariah (Ebrahim dan Joo, 2001; Naser et al., 1999). Bahkan, di negara yang mayoritas penduduknya non-muslim seperti Singapura sudah terdapat bank syariah (Gerrard dan Cunningham, 1997). Salah satu sebabnya adalah karena bank syariah telah terbukti paling tegar dalam menghadapi adanya goncangan ekonomi.

Sesuai dengan prinsipnya, perbankan syariah diciptakan untuk memberikan produk-produk unggul yang sesuai dengan syariat Islam. Namun, meskipun produk-produk tersebut unggul secara syariah, masih banyak orang yang meragukan keprofesionalan pelayanannya. Unggul di dalam produk masih belum mencukupi untuk mempertahankan pelanggan. Di dalam masyarakat yang semakin kritis seperti sekarang, selain produk, pelayanan yang diberikan juga mempengaruhi keberlangsungan perusahaan (Rahman, 2004). Kualitas pelayanan yang unggul akan mempengaruhi kepuasan pelanggan (Babin et al., 2005). Konsekuensi dari kepuasan pelanggan yang tinggi adalah akan memberi keuntungan yang tinggi pula

bagi perusahaan (Chan et al, 2003). Salah satu keuntungannya adalah akan meningkatkan loyalitas pelanggan (Ruyter dan Bloemer, 1999; Chan et al, 2003; Beerli et al., 2004; Fečiková, 2004) yang hal ini nantinya akan mempengaruhi keuntungan perusahaan (Al-Tamimi, 2003).

Terkait dengan kualitas pelayanan di bank syariah, banyak kritik dari masyarakat, terutamanya mengenai penerapan sistem bagi hasil yang diterapkannya. Beberapa di antara mereka masih meragukan kesesuaian bank syariah dengan syariat Islam. Selain itu, beberapa keluhan pelayanan di bagian *front office* yang terkesan kurang profesional juga banyak dilontarkan masyarakat. Hal semacam ini tentu saja harus segera diselesaikan untuk menjaga loyalitas nasabah yang mengutamakan prinsip syariah sebagai motivator untuk menggunakan bank syariah. Upaya yang memungkinkan untuk dilakukan adalah dengan memperbaiki dan meningkatkan pelayanan bank syariah yang di dalamnya juga melibatkan kesesuaian produk dengan prinsip syariah yang menjadi pembeda bank syariah dengan bank konvensional.

Penelitian ini akan mengukur kualitas pelayanan di Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS) cabang Surakarta. Pendekatan SERVQUAL yang dikombinasikan dengan teori *fuzzy* digunakan dalam penelitian supaya pengukuran persepsi dan harapan dari nasabah dapat diukur lebih tepat karena sifatnya yang linguistik. Di samping itu, dimensi SERVQUAL dimodifikasi agar sesuai digunakan untuk mengukur kualitas layanan

bank syariah yaitu dengan menggunakan dimensi *compliance, assurance, reliability, tangibility, empathy, dan responsiveness* (CARTER).

Kualitas Pelayanan Perbankan

Dalam industri jasa, seperti perbankan, pelayanan memiliki peran yang cukup vital dalam mempertahankan loyalitas nasabah (Beerli et al., 2004; Ruyter dan Bloemer, 1999; Fečiková, 2004). Pelanggan yang puas akan pelayanan perusahaan akan berdampak positif terhadap perusahaan (Chan et al, 2003), bahkan hal tersebut menjadi indikator untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan (Rahman, 2004).

Banyak peneliti sependapat bahwa kualitas pelayanan dapat diukur dari kepuasan pelanggan (Robledo, 2001; Tsoukatos dan Rand, 2006). Parasuraman mengusulkan model *diskonfirmatori* dan skala SERVQUAL (Tsoukatos dan Rand, 2006). Model *diskonfirmatori* yang dimaksud disini adalah bahwa kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai selisih (*gap*) antara persepsi dan harapan konsumen (Robledo, 2001). Konsumen akan memiliki persepsi positif apabila penyedia jasa memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan konsumen (Robledo, 2001).

Perbankan yang merupakan salah satu perusahaan jasa, SERVQUAL perlu diadopsi untuk meningkatkan kualitas pelayanannya (Othman dan Owen, 2002). Dengan meningkatkan kualitas tentu saja akan

memberi keuntungan pada bank syariah. Diantaranya adalah akan meningkatkan profitabilitas, kepuasan nasabah, loyalitas nasabah, dan kinerja bank.

SERVQUAL dan Dimensi CARTER

SERVQUAL yang diusulkan Parasuraman memang telah banyak digunakan di dalam industri-industri jasa seperti di perbankan (Caruana, 2002; Jabnoun dan Arasli et al., 2004; Jabnoun dan Khalifa, 2005), asuransi (Tsoukatos dan Rand, 2006), pendidikan, dan kesehatan (Douglas dan Connor, 2003; Silvestro, 2005). Kelebihan dari SERVQUAL antara lain adalah bahwa SERVQUAL diterima sebagai suatu standar untuk menilai dimensi-dimensi yang berbeda dari kualitas jasa, telah dibuktikan valid dalam beberapa situasi jasa, telah terbukti keandalannya, instrumennya tidak banyak sehingga pelanggan dan pegawai dapat mengisinya dengan cepat, dan memiliki prosedur analisis yang sudah standar untuk membantu menginterpretasikan hasil (Buttle (1994) di dalam Jabnoun dan Khalifa, 2005).

Dimensi SERVQUAL yang diusulkan oleh Parasuraman ada lima yaitu *assurance, reliability, tangibility, empathy, dan responsiveness* (Parasuraman dalam Tsoukatos dan Rand, 2006). Dimensi kualitas pertama adalah *assurance* berkaitan dengan pengetahuan, sopan santun, dan kemampuan pegawai dalam menyampaikan kebenaran dan meyakinkan. Dimensi kedua, *reliability* yang terkait dengan kemampuan perusahaan dalam menyediakan pelayanan

yang dapat diandalkan dan akurat. Dimensi ketiga, *tangibility* berkaitan dengan fasilitas, peralatan dan penampilan personel secara fisik. Dimensi keempat adalah *empathy* berkaitan dengan tingkat penjagaan dan perhatian yang disediakan bagi konsumen. Sedangkan dimensi kelima adalah *responsiveness* yang berhubungan dengan keinginan perusahaan untuk membantu konsumen dan menyediakan pelayanan yang cepat dan tepat.

Kelima dimensi tersebut apabila diterapkan di bank syariah cenderung akan menilai hal-hal normatif. Penambahan dimensi di dalam SERVQUAL agar lebih sesuai dengan industri, dimana akan diukur kualitas layanannya, dalam hal ini sangat diperlukan (Othman and Owen, 2002) karena bank syariah memiliki karakteristik lain dibandingkan bank konvensional yaitu menerapkan prinsip syariah di dalam perbankan. Satu dimensi yaitu *compliance*, yang berarti mengukur kemampuan perusahaan agar sesuai dengan hukum Islam dan prinsip-prinsip perbankan dan ekonomi Islam, telah diusulkan oleh Othman and Owen (2002).

Dimensi tersebut dijabarkan dalam lima unsur (Othman and Owen, 2002) yaitu: Pertama, institusi sesuai dengan hukum dan prinsip-prinsip Islam. Kedua, institusi tidak menarik atau memberikan bunga pada produk pembiayaan atau tabungan. Ketiga, ketentuan produk dan layanan yang Islami. Keempat, ketentuan bebas bunga pada produk pembiayaan. Kelima, ketentuan bagi hasil produk-produk investasi.

Item-item dari dimensi *compliance* yang diusulkan oleh (Othman and Owen, 2002) kemudian diintegrasikan dengan dimensi-dimensi SERVQUAL yang diusulkan oleh Parasuraman (di dalam Tsoukatos dan Rand, 2006) untuk mengukur kualitas pelayanan di perbankan syariah. Dengan menggabungkan dimensi-dimensi ini, maka item-item pertanyaan-pertanyaan adalah sebagai berikut:

Compliance

- C1. Sesuai dengan hukum dan prinsip-prinsip Islam
- C2. Tidak ada bunga yang diambil atau diberikan pada produk pembiayaan atau tabungan
- C3. Ketentuan produk dan layanan yang Islami
- C4. Ketentuan pembiayaan bebas bunga
- C5. Ketentuan produk-produk investasi bagi hasil

Assurance

- A1. Nasabah merasa aman dalam bertransaksi
- A2. Pegawai bersikap sopan kepada nasabah
- A3. Pegawai memiliki pengetahuan untuk atas pertanyaan-pertanyaan nasabah
- A4. Bank memberi perhatian individual kepada nasabah

Reliability

- R1. Janji Bank kepada nasabah untuk melakukan sesuatu pada waktu tertentu, dilakukan sesuai dengan yang dijanjikan
- R2. Memberi pelayanan yang terbaik pada pelayanan pertama kali

- R3. Memberikan pelayanan tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan
- R4. Bebas dari rekaman kesalahan

Tangibility

- T1. Peralatan modern
- T2. Fasilitas fisik menarik secara visual
- T3. Penataan dan pengaturan ruangan selalu diperhatikan oleh Bank
- T4. Bahan yang berkaitan dengan pelayanan Bank (seperti pamflet atau pernyataan) dalam bentuk visual yang menarik

Empathy

- E1. Bank memiliki jam kerja yang sesuai bagi semua nasabah
- E2. Bank memiliki pegawai yang memberi perhatian personal kepada nasabah
- E3. Bank memiliki perhatian yang baik kepada nasabah

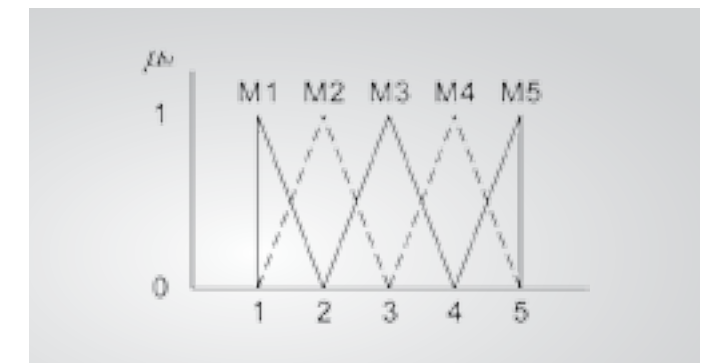
Responsiveness

- Rs1. Pegawai mengatakan yang sebenarnya kepada nasabah ketika melayani
- Rs2. Pegawai Bank memberikan pelayanan secara cepat kepada nasabah
- Rs3. Pegawai selalu ingin membantu nasabah
- Rs4. Pegawai tidak pernah kerepotan dalam menanggapi permintaan nasabah

Membangun bilangan fuzzy

Dalam SERVQUAL, konsumen diminta pendapat (persepsi dan harapan) mereka

Gambar 1: Membership function dari TFN



mengenai pelayanan yang telah diberikan oleh BRI Syariah. Pendapat konsumen diukur menggunakan skala Likert. Untuk persepsi dan harapan nasabah menggunakan, nilai 1 berarti sangat tidak baik dan 5 berarti sangat baik. Menggunakan pengukuran obyektif dengan skala kuantitatif untuk mengukur pernyataan dan opini orang yang seringkali membingungkan dan tidak jelas dirasa kurang tepat (Kwong dan Bai, 2003). Untuk mengatasinya dapat diterapkan teori *Fuzzy*.

Bilangan *fuzzy* adalah sekumpulan $fuzzyF = \{(x, \mu_F(x)), x \in R\}$ dimana x nilai di dalam garis riil R : $-\infty < x < \infty$ dan $\mu_F(x)$ adalah pemetaan kontinu dari R mendekati interval $[0,1]$. Triangular *fuzzy number* (TFN) dinyatakan sebagai $M = (l, m, u)$. *Membership function* dari $\mu_M(x): R \rightarrow [0,1]$ adalah:

$$\mu_M(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & x \in [l, m] \\ \frac{u-x}{u-m} & x \in [m, u] \\ 0 & \text{lainnya} \end{cases} \quad (1)$$

Dimana $l \leq m \leq u$, l dan u adalah nilai yang lebih rendah dan lebih tinggi yang mendukung M , dan m adalah nilai tengah

dari M.

Defuzzifikasi TFN, $M = (l, m, u)$, ke dalam *crisp* menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$M_{Crips} = (4m + l + u)/6 \quad (2)$$

Dimana m adalah nilai tengah *fuzzy*, l adalah nilai bawah *fuzzy*, dan u adalah nilai atas *fuzzy*.

Hipotesa Hipotesis dan Metode Penelitian

Untuk mengetahui kualitas pelayanan BRI Syariah, metode penelitian dilakukan dengan menggunakan SERVQUAL. Dalam SERVQUAL pada awalnya terdapat 5 lima dimensi yaitu *assurance, reliability, tangibility, empathy, dan responsiveness* (ARTER). Karena diterapkan di bank syariah, maka SERVQUAL dimensinya dimodifikasi dengan menambahkan dimensi *compliance*, sehingga dimensi SERVQUAL di sini menjadi CARTER untuk menyesuaikan dengan jasa syariah yang dimiliki oleh BRI Syariah. Karena persepsi dan harapan bersifat tidak pasti, maka untuk mengukur kualitas layanan dilakukan dengan mengintegrasikan teori *fuzzy* ke dalam SERVQUAL yang termodifikasi.

Signifikansi *gap* antara persepsi dan harapan dilihat dengan digunakannya signifikan uji statistik t dan untuk melihat dimensi yang berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan (*gap*) digunakan *General Linear Model* (GLM) dimana di dalam model ini selain akan diketahui ANOVA-nya sekaligus juga didapatkan model ANOVA yang dalam

hal ini sama dengan analisis regresi *dummy* karena variabel bebasnya bersifat kualitatif (Gujarati, 2003). Di dalam uji t , hipotesis awal (H_0) adalah bahwa rata-rata persepsi dengan harapan adalah sama, atau dengan kata lain tidak ada *gap* yang cukup nyata. Sebaliknya, pernyataan hipotesis alternatif (H_1) adalah ada *gap* yang cukup signifikan antara persepsi dan harapan. Pernyataan hipotesis awal (H_0) di dalam ANOVA adalah bahwa *gap* atau kualitas pelayanan antar dimensi tidak ada perbedaan yang cukup signifikan. Hipotesis alternatifnya (H_1) adalah negasi dari H_0 dimana ada perbedaan kualitas pelayanan antar dimensi yang cukup signifikan. Model dari regresi *dummy* dalam penelitian ini adalah:

$$y = \alpha + \beta_1 D_1 + \beta_2 D_2 + \beta_3 D_3 + \beta_4 D_4 + \beta_5 D_5 + \epsilon \quad (3)$$

Dimana y adalah kepuasan total yang diperoleh dari rata-rata *gap* semua dimensi, $D_1 = 1$ jika dimensi *compliance* dan 0 jika dimensi lainnya, $D_2 = 1$ jika dimensi *assurance* dan 0 jika dimensi lainnya, $D_3 = 1$ jika dimensi *reliability* dan 0 jika dimensi lainnya, $D_4 = 1$ jika dimensi *tangibility* dan 0 jika dimensi lainnya, D_5 jika dimensi *empathy* dan 0 jika dimensi lainnya, β_i (untuk $i = 1, 2, \dots, 5$) adalah parameter dari tiap dimensi, α adalah konstanta yang dalam hal ini merupakan parameter dari dimensi terakhir yaitu dimensi *responsiveness*, dan ϵ adalah residual model.

Dari model tersebut taksiran rata-rata tingkat kepuasan dimensi *compliance, assurance, reliability, tangibility, empathy,*

dan *responsiveness* cara berurutan adalah sebagai berikut:

$$E(Y|D_1 = 1, D_1 = 0) = \alpha + \beta_1 \quad (4)$$

$$E(Y|D_2 = 1, D_2 = 0) = \alpha + \beta_2 \quad (5)$$

$$E(Y|D_3 = 1, D_3 = 0) = \alpha + \beta_3 \quad (6)$$

$$E(Y|D_4 = 1, D_4 = 0) = \alpha + \beta_4 \quad (7)$$

$$E(Y|D_5 = 1, D_5 = 0) = \alpha + \beta_5 \quad (8)$$

$$E(Y|D_6 = 1, D_6 = 0) = \alpha \quad (9)$$

Penelitian ini menggunakan jumlah sampel penelitian ada 100 responden yang semuanya adalah nasabah BRI Syariah cabang Surakarta. Metode pengambilan dilakukan dengan sistematis *sampling*, dimana tiap ada 5 lima nasabah yang datang ke kantor kas BRI Syariah cabang Surakarta diambil sebagai responden. Dipilihnya BRI Syariah cabang Surakarta karena dirasa BRI Syariah di Surakarta adalah Bank Syariah yang relatif baru di Surakarta.

Hasil dan Pembahasan

Hasil *fuzzifikasi* persepsi dan harapan beserta nilai *Crips*-nya ditunjukkan di dalam Tabel 1. Dari seluruh item pertanyaan, *gap*-nya bernilai negatif yang berarti ada ketidakpuasan yang dirasakan oleh nasabah BRI Syariah berkaitan dengan pelayanan. Disamping itu dari uji signifikansi *gap* untuk tiap item, yang dapat dilihat dari Tabel 1, menunjukkan bahwa *gap* antara persepsi

dan harapan adalah signifikan pada $\alpha = 5\%$. Artinya, memang ada ketidakpuasan yang nyata terhadap pelayanan yang dirasakan oleh nasabah BRI Syariah.

Di dalam penelitian ini, GLM digunakan untuk mengetahui lebih detail adanya perbedaan rata-rata tingkat kepuasan antar dimensi melalui tabel ANOVA. Berdasarkan Tabel ANOVA di dalam Tabel 2 diketahui model cukup signifikan pada $\alpha = 5\%$ dengan R^2 model sebesar 4.8%. Adapun model regresi beserta *significant value*-nya adalah sebagai berikut:

$$\hat{y} = -1.285 + 0.088D_1 - 0.006D_2 + 0.16D_3 - 0.151D_4 + 0.057D_5 + e$$

(0.000) (0.147) (0.918) (0.009) (0.014) (0.349)

Tampak dari model regresi tersebut dimensi *compliance* (D_1), *assurance* (D_2), dan *empathy* (D_5) secara statistik tidak signifikan pada level signifikansi lima persen. Ini berarti rata-rata tingkat kepuasan dimensi *responsiveness* secara statistik sama dengan rata-rata tingkat kepuasan dimensi *compliance, assurance, dan empathy*. Sebaliknya, dua dimensi lainnya yaitu *reliability* (D_3) dan *tangibility* (D_4) rata-rata tingkat kepuasannya secara signifikan berbeda dengan rata-rata kepuasan dimensi *responsiveness*.

Dari taksiran parameter model regresi diketahui bahwa rata-rata kepuasan dimensi *responsiveness* adalah -1,285. Tingkat kepuasan dimensi *compliance, reliability, dan empathy* lebih besar dari dimensi *responsiveness* yaitu masing-masing sebesar

Tabel 1. Defuzzifikasi, Crips, uji signifikansi gap

Item	Rata-rata Persepsi			Rata-rata Harapan			Crips		Gap	t-valuegap
	L	m	u	l	m	u	Persepsi	Harapan		
C1. Sesuai dengan hukum dan prinsip-prinsip Islam	2,39	3,39	4,39	3,73	4,73	4,97	3,39	4,60	-1,21	-24,156
C2. Tidak ada bunga yang diambil atau diberikan pada produk pembiayaan atau tabungan	2,17	3,17	4,17	3,52	4,52	4,94	3,17	4,42	-1,25	-23,449
C3. Ketentuan produk dan layanan yang Islami	2,30	3,30	4,30	3,64	4,64	4,97	3,30	4,53	-1,23	-24,910
C4. Ketentuan pembiayaan bebas bunga	2,28	3,27	4,26	3,54	4,54	4,88	3,27	4,43	-1,16	-21,155
C5. Ketentuan produk-produk investasi bagi hasil	2,39	3,39	4,39	3,64	4,64	4,95	3,39	4,53	-1,13	-21,393
A1. Nasabah merasa aman dalam bertransaksi	2,01	3,01	4,01	3,44	4,44	4,96	3,01	4,36	-1,35	-23,345
A2. Pegawai bersikap sopan kepada nasabah	2,31	3,31	4,31	3,55	4,55	4,95	3,31	4,45	-1,14	-24,893
A3. Pegawai memiliki pengetahuan untuk atas pertanyaan-pertanyaan nasabah	2,28	3,27	4,27	3,66	4,66	4,96	3,27	4,54	-1,27	-20,963
A4. Bank memberi perhatian individual kepada nasabah	2,09	3,08	4,08	3,59	4,59	4,94	3,08	4,48	-1,40	-21,170
R1. Janji Bank kepada nasabah untuk melakukan sesuatu pada waktu tertentu, dilakukan sesuai dengan yang dijanjikan	2,25	3,25	4,25	3,53	4,53	4,95	3,25	4,43	-1,18	-18,613
R2. Memberi pelayanan yang terbaik pada pelayanan pertama kali	2,27	3,27	4,27	3,50	4,50	4,91	3,27	4,40	-1,13	-16,547
R3. Memberikan pelayanan tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan	2,28	3,28	4,28	3,51	4,51	4,92	3,28	4,41	-1,13	-16,143
R4. Bebas dari rekaman kesalahan	2,38	3,38	4,38	3,53	4,53	4,92	3,38	4,43	-1,05	-15,285
T1. Peralatan modern	2,01	3,01	4,01	3,44	4,44	4,91	3,01	4,35	-1,34	-20,008
T2. Fasilitas fisik menarik secara visual	1,92	2,91	3,91	3,48	4,48	4,92	2,91	4,38	-1,47	-18,769
T3. Penataan dan pengaturan ruangan selalu diperhatikan oleh Bank	1,83	2,82	3,82	3,37	4,37	4,87	2,82	4,39	-1,56	-17,938
T4. Bahan yang berkaitan dengan pelayanan Bank (seperti pamflet atau pernyataan) dalam bentuk visual yang menarik	2,03	3,03	4,03	3,55	4,55	4,94	3,03	4,38	-1,35	-15,329
E1. Bank memiliki jam kerja yang sesuai bagi semua nasabah	2,21	3,21	4,21	3,49	4,49	4,98	3,21	4,40	-1,19	-23,022
E2. Bank memiliki pegawai yang memberi perhatian personal kepada nasabah	2,13	3,13	4,13	3,46	4,46	4,92	3,13	4,37	-1,24	-21,648
E3. Bank memiliki perhatian yang baik kepada nasabah	2,23	3,23	4,23	3,59	4,59	4,94	3,23	4,48	-1,25	-20,325
Rs1. Pegawai mengatakan yang sebenarnya kepada nasabah ketika melayani	2,22	3,22	4,22	3,59	4,59	4,95	3,22	4,48	-1,26	-20,780
Rs2. Pegawai Bank memberikan pelayanan secara cepat kepada nasabah	2,20	3,20	4,20	3,62	4,62	4,94	3,20	4,50	-1,30	-20,319
Rs3. Pegawai selalu ingin membantu nasabah	2,13	3,13	4,12	3,48	4,48	4,93	3,13	4,39	-1,26	-19,951
Rs4. Pegawai tidak pernah kerepotan dalam menanggapi permintaan nasabah	2,08	3,11	4,08	3,48	4,48	4,92	3,08	4,38	-1,30	-21,498

Keterangan: ta,df untuk $\alpha = 5\%$ dan $df = n - 1 = 100 - 1 = 99$ adalah 1,98

-1,197 (-1.285+0.088); -1,125 (-1.285+0.16); dan -1,228 (-1.285+0.057). Berbeda dengan dimensi *assurance* dan *tangibility*, dimana untuk kedua dimensi ini tingkat kepuasannya lebih rendah dibandingkan dimensi

responsiveness yang masing-masing adalah -1,291 (-1.285-0.06) dan -1,436 (-1.285-0.151). Untuk lebih detailnya, urutan dimensi berdasarkan rata-rata kepuasan tertinggi hingga terkecil ditunjukkan di dalam diagram

Tabel 2. ANOVA gap antar dimensi

Dependent Variable:gap					
Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5.586a	5	1.117	6.015	.000
Intercept	953.291	1	953.291	5132.544	.000
Dimensi	5.586	5	1.117	6.015	.000
Error	110.326	594	.186		
Total	1069.203	600			
Corrected Total	115.912	599			

a. R Squared = .048 (Adjusted R Squared = .040)

pada Gambar 2. *Gap* yang besar berarti bahwa kepuasannya kecil yang artinya memerlukan perhatian lebih besar dari perusahaan agar pelayanannya diperbaiki. Begitu juga sebaliknya apabila suatu dimensi memiliki nilai *gap* lebih kecil berarti tingkat ketidakpuasannya lebih kecil dibandingkan lainnya.

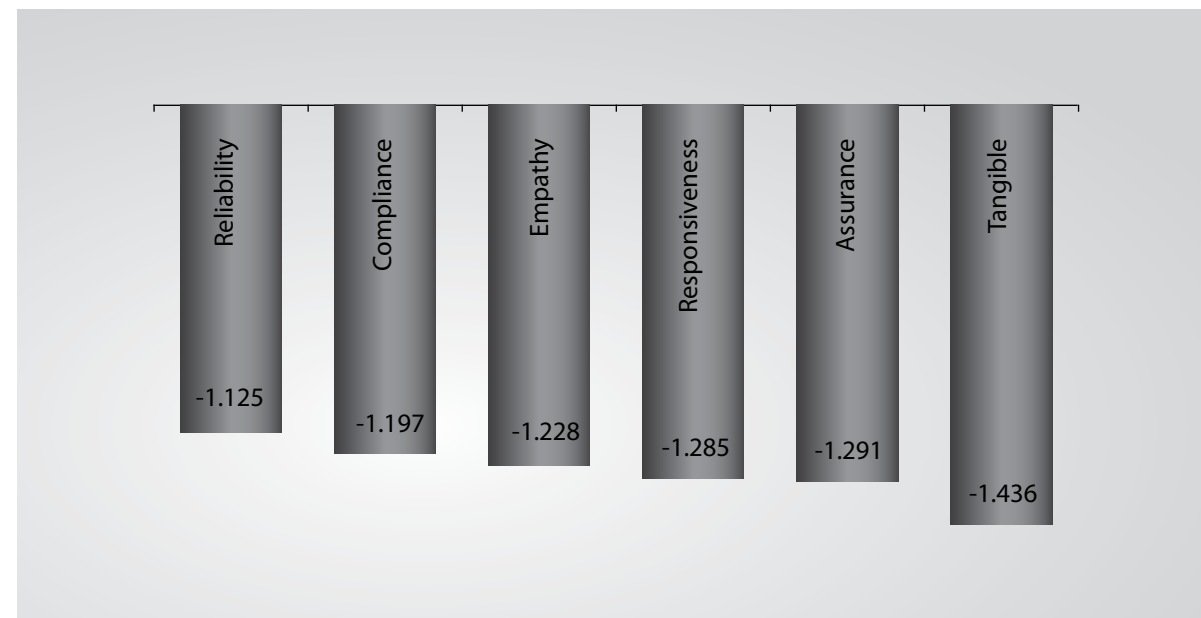
Dari ke-25 item, semua item di dalam dimensi *tangibility* memiliki *gap* tertinggi, dan bahkan empat dari lima *gap* tertinggi adalah dari dimensi ini. Dari penelitian ini nasabah beranggapan bahwa kualitas BRIS yang berkaitan dengan penampilan fisik seperti fasilitas, peralatan, dan personel (*tangibility*) masih kurang memuaskan dibandingkan dimensi lainnya. Di antara item-item di dalam dimensi *tangibility* sendiri, penataan dan pengaturan ruangan dan fasilitas fisik di BRIS adalah dua item yang kualitasnya dinilai paling kecil dibandingkan item lainnya.

Sementara itu, dimensi *assurance* dan

responsiveness dinilai memiliki kualitas yang sama dengan *gap* sebesar -1,291 dan -1,285. Dimensi *assurance* berkaitan dengan penampilan pegawai secara moral yang mampu memberi keyakinan bahwa pegawai di perusahaan memiliki pengetahuan, sopan santun, dan menyampaikan informasi secara benar dan meyakinkan. Di antara item-item yang termasuk di dalam dimensi *assurance*, nasabah menilai kualitasnya rendah pada item bank memberi perhatian individual kepada nasabah (-1,40) dan perasaan aman dalam bertransaksi (-1.35). Sedangkan pada dimensi *responsiveness*, item-item kualitas di dalam dimensi ini dinilai hampir sama yaitu -1.26 untuk kejujuran pegawai dan keinginan pegawai dalam membantu nasabah dan -1.30 untuk pelayanan pegawai BRIS yang cepat dan kemampuan pegawai yang cekatan dalam melayani nasabah sehingga mereka tidak merasa kerepotan.

Dimensi *compliance* dan *empathy* memiliki nilai kualitas yang lebih tinggi dibandingkan

Gambar 2. Rata-rata tingkat kepuasan di tiap dimensi



dimensi *assurance* dan *responsiveness*. Pada kedua dimensi ini nasabah menilai -1,197 dan -1,228 untuk *compliance* dan *empathy*. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dimensi *compliance* ini mengukur kesesuaian bank syariah dengan hukum dan prinsip ekonomi Islam. Dari hasil penelitian ini ternyata nasabah BRIS tidak menilai kualitas kesyariahan BRIS lebih rendah dari kualitas *empathy*, *responsiveness*, *assurance*, dan bahkan *tangibility*. Ini berarti, terkait dengan kualitas syariah BRIS sudah lebih baik dibandingkan keempat dimensi lain selain dimensi *reliability*.

Nasabah BRIS memberi nilai kualitas tinggi pada penilaian keandalan dan keakuratan bank dalam memberi pelayanan yang ditandai dengan kecilnya nilai *gap* pada dimensi *reliability*. Di antara item-item

di dalam dimensi ini, item yang paling mendapatkan nilai kualitas tinggi adalah bebas dari rekaman kesalahan. *Gap* dari item ini ternyata juga paling rendah diantara seluruh item. Tidak hanya itu saja, seluruh item di dalam dimensi ini memang nilai *gap*-nya rendah. Ini berarti nasabah sangat percaya kepada BRIS bahwa BRIS memiliki kemampuan lebih di dalam memberi pelayanan yang tepat dan akurat kepada nasabahnya.

Benang Merah

Sistem syariah yang diukur melalui dimensi *compliance* yang diterapkan di BRIS menunjukkan bahwa kualitas yang lebih baik dibandingkan dimensi *assurance*, *tangibility*, *empathy*, dan *responsiveness*. Di samping itu, dari keenam dimensi CARTER, tingkat

kepuasan tertinggi adalah dimensi *reliability* dari BRIS. Hal sebaliknya, dimensi *tangibility* BRIS masih jauh dari kualitas baik dan dimensi ini adalah dimensi yang kualitasnya dinilai paling buruk oleh nasabah dibandingkan lima dimensi lainnya. Karenanya, BRIS harus mengutamakan melakukan pembenahan untuk hal-hal yang berkaitan dengan fasilitas, peralatan dan penampilan personel secara fisik BRIS.

Di samping itu, dalam model diketahui hanya dimensi *reliability* dan *tangibility* yang signifikan. Meski begitu, dimensi lain yang memiliki nilai kepuasan yang lebih baik dari dimensi *tangibility* tetap harus ditingkatkan

untuk mendapatkan nasabah baru dan mempertahankan loyalitas nasabah.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan di dalam jumlah sampel yang diambil, mengingat jumlah nasabah BRIS cabang Surakarta yang sudah mencapai ribuan. Selain itu, penelitian hanya dilakukan di satu bank syariah. Untuk selanjutnya, perlu melakukan penelitian dengan menggunakan dimensi yang sama di seluruh bank syariah di satu daerah agar diperoleh suatu teori yang lebih kuat mengenai kualitas pelayanan di bank syariah. ■

Arasli, H., Smadi, S. M., dan Katircioglu, S. T., 2005, "Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry", *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 1, pp. 41-56.

Babin, B. J., Lee, Y. K., Kim, E. J., dan Griffin, M., 2005, "Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 133-139.

Beerli, A., Martin, J. D., dan Quintana, A., 2004, "A model of customer loyalty in the retail banking market", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 1/2, pp. 253-275.

Caruana, A., 2002, "Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol 36 No. 7/8, pp.811-828.

Chan, L. K., Hui, Y. V., Lo, H. P., Tse, S. K., Tso, G. K. F., dan Wu, M. L., 2003, "Consumer satisfaction index: New practice and findings", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 872-909

Douglas, L., dan Connor, R., 2003, "Attitude to service quality – the expectation gap", *Nutrition and Food Science*, Vol. 165-172.

Ebrahim, M. S., dan Joo, T. K., 2001, "Islamic banking in Brunei Darussalam", *International Journal of Social Economics*, Vol. 28 No. 4, pp. 314-337.

Fečiková, I., 2004, "Index method for measurement of customer satisfaction", *The TQM Magazine*, Vol. 16 No. 1, pp. 57-66.

Gerrard, P., dan Cunningham, J. B., 1997, "Islamic banking: A study in Singapore", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15 No. 6, pp. 204-216.

Gujarati, D. N., 2003, *Basic Econometric*, McGraw-Hill Higher Education, Singapore.

Jabnoun, N., dan Al-Tamimi, H. A. H., 2003, "Measuring perceived service quality at UAE commercial banks", *International*

Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 No. 4, pp. 458-472.

Jabnoun, N., dan Khalifa, A., 2005, "A customized measure of service quality in the UAE", *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 4, pp. 374-388.

Kwong, C. K., dan Bai, H., 2003, "Determining the importance weights for the customer requirements in QFD using a fuzzy AHP with an extent analysis approach", *IIE Transactions*, Vol. 35, pp. 619-626.

Naser, K., Jamal, A., dan Al-Khatib, A., 1999, "Islamic banking: a study of customer satisfaction and preferences in Jordan", *International Journal of Banking Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 135-150.

Othman, A. Q., dan Owen, Lynn, 2002, "Adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic Banking: A case study in Kuwait finance house", *International Journal of Islamic Financial Services*, Vol. 3 No. 1.

Rahman, Zillur, 2004, "Developing customer oriented service: a case study", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 5, pp. 426-435.

Robledo, M. A., 2001, "Measuring and managing service quality: integrating customer expectations", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 1, pp. 22-31.

Ruyter, K., dan Bloemer, J., 1999, "Customer loyalty in extended service settings: The interaction between satisfaction, value attainment and positive mood", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 320-335.

Silvestro, R., 2005, "Applying gap analysis in the health service to inform the service improvement agenda", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 215-233.

Tsoukatos, E., dan Rand, Graham K., 2006, "Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance", *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 5, pp. 501-519.

MEMBANGUN STRATEGI "LOW BUDGET HIGH IMPACT" DI ERA NEW WAVE MARKETING

Kajian atas Perusahaan-Perusahaan *Top Brand* 2000-2007

David Sukardi Kodrat

Universitas Ciputra, Surabaya
david.kodrat@ciputra.ac.id

The purpose of this research is to test a new wave marketing phenomena: low budget, high impact marketing. This research uses enterprises which continuously get Top Brand from 2000 to 2007 as a population. Sampling selection is performed based on purposive sampling with object to gain samples according to the research aim. Based on those criteria, there are 19 companies, which have been fulfilling the conditions required. The result reveals that coefficients determinants (R²) is 0,430. It means that 43 percents of independent variables (log sales, business ratio and net profit margin) with significant influence to Top Brand Index. The influential variable to Top Brand Index is Net Profit Margin with positive direction. In other word, the bigger of company's net profit margin, the bigger of Top Brand Index. It is proofed that winning Top Brands are the brands apply low budget, high impact as phenomena occurred in new wave marketing.



Keywords: New wave marketing, top brand index, log penjualan, ratio bisnis dan net profit margin.

Abstract

Marketing mengalami perkembangan yang luar biasa pesat. Era *pseudo marketing* telah berakhir sejak runtuhnya orde baru dan digantikannya dengan orde reformasi pada tahun 1998. Era setelah 1998 sampai sekarang inilah yang disebut era *legacy marketing*. Ciri utama era ini adalah *high budget, high impact marketing*. Marketer berpikir secara tersekat-sekat (silo) (Gulati, 2007). Mereka belum menghitung *return on marketing investment* (ROMI) dari aktivitas pemasaran yang mereka lakukan. Namun setelah 2008, sepuluh tahun setelah krisis Asia, para marketer bukan hanya dituntut untuk bisa semakin kreatif, namun juga harus bisa bertanggung jawab atas masalah keuangannya. Marketer dituntut untuk lebih efisien dan efektif dalam merencanakan dan mengimplementasikan program *marketing* sehingga mampu menghasilkan *high impact* namun dengan *low budget*. Era ini disebut sebagai era *new wave marketing*.

Pendekatan *marketing* yang bersifat vertikal, top-down, dan one to many telah berakhir. *New wave marketing* lebih bersifat horizontal, bottom-up, dan peer to peer atau many to many (Kartajaya, 2008). Perubahan pendekatan *marketing* ini diarahkan oleh perubahan teknologi. Saat era Web 1.0, internet masih bersifat satu arah, statis, dan eksklusif. Teknologi Web 2.0 mengubah segalanya. Internet menjadi interaktif dan dinamis. Orang lebih mudah mengekspresikan diri, melakukan networking, membentuk komunitas, berkolaborasi, dan berpartisipasi dalam sebuah kegiatan.

Ekonomi horizontal mengakibatkan terjadinya efek herding (mengumpul) dan *self fulfilling prophecy*. Kalau investor percaya bahwa investasi di satu jenis komoditas bagus maka otomatis akan terjadi aliran uang masuk dan terjadilah *demand* semu. Satu pergi ke satu arah, yang lain mengikuti karena takut ketinggalan. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan harga minyak pada tanggal 2 Januari 2008 menyentuh angka 100 dollar AS per barel. Setelah itu, harga minyak dunia terus melambung hingga 147 dollar AS per barel pada tanggal 11 Juli 2008 ketika ada uji coba misil Iran. Kemudian terjadilah *bubble burst*, harga minyak dunia ini kemudian turun lagi sampai di tingkat USD 112 per barel pada tanggal 11 Agustus 2008. Dalam waktu satu bulan harga minyak sudah turun dratis (Kodrat, 2008). Artinya pasar global telah menjadi datar dan semua orang mendapatkan kesempatan yang sama.

Pasar horizontal menuntut produsen melayani pelanggan secara horizontal. Di mana pun mereka berada. Mereka menuntut layanan yang sama dari *brand* yang sama. Kalau ada perbedaan layanan, pelanggan akan bingung dan bukan tidak mungkin produk akan ditinggalkan. *Brand* merupakan salah satu aset perusahaan yang terpenting. Dalam sudut pandang finansial, *brand* dapat mencapai nilai hingga puluhan kali lipat dari nilai buku perusahaan. Di sisi lain, *brand* merupakan *interface* antara pelanggan dengan perusahaan, yang menjelaskan mengenai tawaran produk dari perusahaan terkait.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan-perusahaan yang memperoleh *Top Brand* terus-menerus dari tahun 2000 sampai tahun 2007 (*high impact*) telah menggunakan budget *marketing* secara efektif dan efisien (*low budget*). Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menguji fenomena *new wave marketing*.

Mencari Jendela di Otak Konsumen

Positioning pertama kali dipopulerkan oleh Al Ries dan Jack Trout (Ries dan Trout, 2002). *Positioning* adalah persepsi yang ada dalam benak konsumen tentang merek produk sehingga konsumen memiliki penilaian tertentu dan mengidentifikasi dirinya dengan produk tersebut. *Positioning* bukanlah strategi produk tetapi strategi komunikasi (Kasali, 1998) pada konsumen yang menjadi target yaitu segmen yang dipilih. Menurut Profesor Yoram Wind dari Wharton University of Pennsylvania, *positioning* merupakan *reason for being* atau alasan bagi eksistensi sebuah produk atau merek sehingga dapat disebut *being strategy* (Kartajaya, 2002). *Positioning* tidak sama dengan slogan atau *tagline*. *Tagline* memang dapat membantu memahami *positioning* sebuah merek dengan lebih jelas. Namun *tagline* bukanlah *positioning*.

Konsep *positioning* berhubungan erat dengan bagaimana konsumen memproses informasi (Koch, 2005 dan Zanten, 2005). Teori *processing information* memang baru dikembangkan pada tahun 1978 oleh Bettman tetapi jauh sebelumnya para

ahli sudah mempelajari dalam psikologi kognitif. Psikologi kognitif yang digunakan dalam bidang bisnis berkaitan dengan mengapa manusia bereaksi terhadap suatu informasi. Menurut teori ini, perilaku seseorang berkaitan dengan kesadaran rasional mengenai lingkungannya yang diperoleh melalui panca indera (mata, telinga, kulit, dan lidah).

Proses berpikir (*cognitions*) melibatkan sesuatu yang disebut persepsi. Persepsi ini yang menjadi pusat *positioning* karena salah satu alat untuk memetakan *positioning* disebut *perceptual map* atau peta persepsi. Karena *positioning* adalah apa yang ada dalam benak orang maka *positioning* tidak selalu harus ditulis secara terang-terangan.

Positioning bukan hanya tentang membujuk dan menciptakan citra dalam benak pelanggan. *Positioning* adalah tentang mendapatkan kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, produk harus mempunyai kredibilitas. *Positioning* harus didukung pula dengan diferensiasi yang solid. Diferensiasi merupakan terjemahan dari *positioning*. *Positioning-Differentiation-Brand* (PDB) adalah proses yang saling memperkuat terus-menerus (Kartajaya, 2008).

Brand harus diposisikan dengan jelas dalam benak pelanggan agar *brand identity*-nya jelas. *Positioning* yang didukung oleh diferensiasi yang solid akan menghasilkan *brand integrity* yang kuat. *Brand integrity* yang kuat ini akan menghasilkan *brand image* yang kuat. Pada akhirnya, *brand image* yang kuat akan memperkuat *brand*

itu sendiri. Jadi *budget* besar saja tidak dapat diandalkan untuk menciptakan *brand image*. Perlu PDB yang solid.

Brand image akan terbentuk dengan sendirinya, walaupun *budget*-nya rendah, asalkan PDB-nya kuat dan diaplikasikan secara benar. Karena itu, di era *new wave marketing* dengan pemain yang semakin tidak terbatas ini, PDB yang kuat akan menentukan produsen akan berhasil atau tidak.

Makna *Brand* Lebih Luas

Kata *Brand* berasal dari bahasa Skandinavia Kuno, "*brandr*" yang berarti "membakar". Istilah ini mengacu kepada aktivitas peternak yang mengecap hewan ternaknya dengan besi panas untuk membedakan antara hewan yang satu dengan yang lain. Sampai kini, belum ada satu definisi tunggal tentang *brand*. *American Marketing Association (AMA)* mendefinisikan *brand* sebagai nama, istilah, tanda, simbol, desain atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang bertujuan untuk mengidentifikasi barang dan layanan dari suatu penjual atau kelompok penjual dan untuk membedakannya dari para pesaing (Kotler, 2004). Profesor Douglas B. Holt dari Oxford University mengatakan bahwa *brand* merupakan budaya dari produk yang terbentuk sepanjang waktu (Kartajaya, 2008). Jadi menurut Holt, *brand* itu dinamis, seiring dengan interaksinya dengan berbagai pihak seperti konsumen dan pesaingnya.

Brand merupakan salah satu aset perusahaan

yang terpenting. Dalam sudut pandang finansial, *brand* dapat mencapai nilai hingga puluhan kali lipat dari nilai buku perusahaan. Di sisi lain, *brand* merupakan *interface* (penghubung) antara pelanggan dengan perusahaan, yang menjelaskan mengenai tawaran produk dari perusahaan terkait.

Buat penjual, *brand* sangat penting karena inilah yang sebenarnya dibeli orang. Produk adalah barang yang dihasilkan pabrik. Sementara *brand* adalah sesuatu yang dicari pembeli. Produk cepat usang, sementara *brand* yang sukses akan bertahan sepanjang zaman (Stephen King, CEO WPP Group, Landor dalam Swa No. 15/XXII/27 Juli-9 Agustus 2006). *Brand* yang hebat berfungsi lebih memberi warna dan getaran pada produk atau jasa yang dihasilkan (Kotler, 2004).

Brand bukan sekadar nama, logo, ataupun simbol. Memang salah satu unsur *brand* adalah nama (*brand name*). Istilah *brand* dan *brand name* memiliki perbedaan. *Brand* bermakna lebih luas dan dalam daripada sekadar nama. *Brand* merupakan "payung" untuk merepresentasikan produk atau layanan, perusahaan, orang atau bahkan negara. *Brand* merupakan cerminan *value* yang produsen berikan kepada pelanggan. Itulah sebabnya *brand* disebut pula sebagai *value indicator* (indikator nilai).

Value adalah perbandingan antara hal-hal yang konsumen peroleh dan hal-hal yang konsumen berikan terhadap suatu *brand*. Hal-hal yang konsumen peroleh berupa manfaat-manfaat fungsional dan emosional.

Sementara, hal-hal yang konsumen berikan berupa harga yang harus dibayar dan pengeluaran-pengeluaran lainnya. Jadi jika suatu produk sudah mempunyai *brand* yang bagus, ia akan mampu menjadi *price maker*, bukan sekadar *price taker*. *Brand* adalah elemen paling penting *price driver*. *Brand*-lah yang menentukan harga.

Brand yang hebat mempunyai ciri-ciri yaitu seberapa banyak orang yang setia pada dan tetap memilih merek tersebut. *Brand* sebenarnya adalah cermin dari janji yang diucapkan oleh produsen terhadap konsumen dan kualitas produk yang akan mereka hasilkan. Perjanjian melalui *brand* ini harus dilakukan dengan jujur.

Iklan merupakan salah satu cara untuk membangun minat publik terhadap suatu merek (*brand interest*) atau meningkatkan kemampuan suatu *brand* agar berarti di mata publik (*brand talk*). Banyaknya iklan di berbagai media elektronik ataupun media massa membuat pikiran konsumen dipenuhi berbagai pesan. Kedudukan istimewa dalam pikiran konsumen dimiliki oleh *brand* yang mempunyai *positioning* yang tepat di benak konsumen (Ries dan Trout, 2002).

Di era *new wave marketing*, *branding* di berbagai aspek akan sangat sulit karena pesaing sudah tidak terbatas. Sulit sekali membuat *brand* yang dikenal, diketahui dan sekaligus diakui PDB (*Positioning, Differentiation dan Brand*)-nya.

The Twelve Cs of New Wave Marketing

Era informasi yang berlangsung dari pertengahan abad ke-20 sampai ke-21 membawa manusia menjadi pekerja kreatif (*creative worker*). Akumulasi pengetahuan (*reservoir of knowledge*) yang sebelumnya sudah didapat pada era informasi menjadikan orang mampu melahirkan kebijakan untuk menciptakan berbagai hal yang jauh lebih kreatif. Kehadiran teknologi mendorong lahirnya kreativitas (*technology driving creativity*).

Teknologi era *new wave marketing* memacu tumbuhnya partisipasi. Semakin banyak orang bisa terhubung satu sama lain untuk berpartisipasi, belajar, dan menciptakan sesuatu. Di era ini yang penting adalah akses. Ini yang memungkinkan terciptanya *value* secara bersama melalui jaringan orang yang saling berbagi, berinteraksi, dan menyelesaikan masalah.

Karena itu, elemen-elemen STV *triangle* yang terdiri dari segmentasi, *targeting*, *positioning*, diferensiasi, *marketing mix*, *selling*, *brand*, *service*, dan proses telah berubah menjadi *the 12 Cs of New Wave Marketing* (Kartajaya, 2008). *The 12 Cs of New Wave Marketing* adalah *communitization* (komunitas), *confirming* (konfirmasi), *clarifying* (klarifikasi), *coding*, *crowd-combo* (*co-creation, currency, communal activation*, dan *conversation*), *commercialization*, *character*, *caring* (sepenuh hati), dan *collaboration*. *The 12 Cs of new wave marketing* ini mempunyai tiga dimensi yaitu: strategi untuk memenangkan *mind share*, taktik untuk memenangkan *market share*, dan *value* untuk memenangkan *heart share*.

Membangun Strategi

Dalam membangun strategi di era *new wave marketing* yang dilakukan bukanlah segmentasi, *targeting*, dan *positioning*. Namun, *communitization*, *conforming*, dan *clarifying*. Langkah pertama membangun strategi ini adalah *communitization* (komunitas). Penjual harus membentuk suatu komunitas atau memanfaatkan komunitas yang ada. Dalam komunitas akan terjadi relasi pribadi yang erat antaranggota karena adanya kesamaan *interest* atau *value* yang membantu ketepatan dalam membentuk komunitas (Hall dan Winchester, 2000). Tujuannya adalah mengenal konsumen berdasarkan kelompok-kelompok yang homogen sehingga akan membantu meningkatkan efisiensi penjualan (Mora, 2006). Berbeda dengan segmentasi yang anggota segmennya dapat tidak peduli satu sama lain.

Proses pembentukan komunitas dilakukan oleh orang per orang yang setara sehingga bersifat horizontal. Oleh karenanya, dalam *communitization* yang terjadi adalah *low budget high impact marketing*. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak harus melakukan riset pasar. Perusahaan cukup mengidentifikasi komunitas yang sudah ada. Kalau ternyata tidak menemukan komunitas yang dianggap cocok, barulah perusahaan tersebut mempelopori berdirinya suatu komunitas. Setelah komunitas terbentuk, perusahaan sebenarnya sudah dapat "lepas tangan" karena komunitas tersebut akan "dirawat" sendiri oleh para anggota komunitasnya. Artinya bahwa

communitization harus dapat menerapkan apa yang disebut sebagai *Reed's Law* ketimbang *Metcalfe's law* atau *Sarnoff's law*.

Setelah *communitization*, yang harus dilakukan bukanlah *targeting* melainkan *confirming* (konfirmasi). Setelah diidentifikasi sejumlah komunitas, perusahaan melakukan *confirm*, ke komunitas mana perusahaan akan bergabung. Dengan konfirmasi, berarti perusahaan berupaya menguji kebenaran dari sesuatu. Konfirmasi dilakukan untuk menemukan *sweet spot* dalam komunitas tersebut. Jadi perusahaan harus mampu menemukan komunitas yang mampu memberikan manfaat secara optimum.

Confirming sifatnya horisontal. Jika ada yang mau bergabung dengan suatu komunitas entah itu individu atau perusahaan, komunitas tersebut punya dua pilihan, apakah mau meng-*confirm* atau mengabaikannya. Orang atau perusahaan yang hendak bergabung ini tidak bisa berbuat apa-apa kalau diabaikan oleh komunitas tersebut. Ini menunjukkan bahwa komunitas sama kuatnya dengan sebuah perusahaan.

Untuk melakukan konfirmasi terhadap komunitas ada tiga kriteria yang perlu diperhatikan yaitu: *relevance* (kesamaan minat atau nilai), *active level* (tingkat keaktifan) dan *number of community network* (jumlah jaringan yang dimiliki). Jadi pertamanya, perusahaan perlu melihat relevansi komunitas dengan perusahaan apakah ada relasi atau kesamaan *interest* atau *values*

antara perusahaan dengan komunitas tersebut. Selanjutnya, diamati *active level*-nya yaitu seberapa besar tingkat keaktifan komunitas tersebut. Apakah di dalam komunitas tersebut anggotanya memang aktif, atau malah isinya cuma daftar nama saja sehingga hanya menjadi database saja. Terakhir adalah memperhatikan *number of community network* yaitu berapa banyak jaringan yang dimiliki atau yang potensial bisa terjadi antara suatu komunitas dan komunitas lainnya. Jadi, bukan sekadar berapa banyak jumlah anggota komunitas tersebut. Ini terkait dengan *Reed's community law* yang menyatakan bahwa dengan memanfaatkan jaringan antarkomunitas, terutama *social networking*, dapat secara eksponensial meningkatkan nilai jaringan tersebut (Jika N adalah *audience*, nilainya adalah 2n) (Reed, 2001). Jadi pada saat perusahaan melakukan *confirming*, akan dipilih komunitas yang punya relevansi dengan perusahaan, aktif dan jaringannya luas.

Dari *confirming the community*, perusahaan akan mendapatkan *confirmed community*. Setelah itu perusahaan bukan lagi melakukan *positioning* tetapi *clarifying* (klarifikasi) pada *confirmed community*. *Clarifying* bermakna memperjelas posisi *brand* dalam benak pelanggan. Dengan melakukan klarifikasi berarti perusahaan memperjelas pesona atau karakternya kepada komunitas yang sudah di-*confirm* sebelumnya. Dalam *clarifying*, perusahaan harus dapat menjawab, siapakah perusahaan yang sebenarnya, *what is our color*. Jadi *clarifying* adalah upaya yang lebih tajam dan berkelanjutan. Hal ini perlu

dilakukan karena persepsi atau *positioning* tentang *brand* terbentuk dari berbagai pihak: perusahaan, pelanggan, media massa, dan bahkan dari pesaing.

Dengan melakukan *clarifying*, perusahaan memperjelas makna karakternya kepada suatu komunitas. Setelah itu, klarifikasi ini akan berjalan di antara para anggota komunitas itu dengan sendirinya tanpa perlu melibatkan perusahaan lagi karena produk sudah memiliki identitas (Lapsley dan Moulton, 2001, dan Underwood, 2003). 3Cs inilah yang menjadi elemen pembuka strategi dalam *new wave marketing* (*commercialization*, *confirming*, dan *clarifying*). Yang perlu diingat bahwa *new wave marketing* tidak hanya menyangkut dunia *online* saja namun juga aktivitas *offline*. Sinergi antara aktivitas *online* dan *offline* inilah yang sebenarnya bisa membuat praktik *new wave marketing* berjalan dengan semakin sukses dan berkelanjutan. Inilah yang diperlukan untuk memenangkan perang dalam benak pelanggan (*mind share*).

Membangun Taktik

Dalam membangun taktik di era *new wave marketing* perusahaan melakukan tak hanya diferensiasi, *marketing mix*, dan *selling* namun juga *coding*, *crowd-combo* (*co-creation*, *currency*, *communal activation*, dan *conversation*), *commercialization*. Hal ini perlu dilakukan karena pesaing di lanskap *new wave* semakin tidak terbatas. Perusahaan semakin sulit membangun *positioning* dan diferensiasi yang unggul dan sulit ditiru

oleh pesaing dan sekaligus selalu diingat pelanggan.

Langkah pertama membangun taktik ini yaitu *coding* dengan memasukan diferensiasi ke dalam "DNA" mereknya maupun pelanggannya. Perusahaan harus benar-benar dapat mengidentifikasi perbedaan yang ada sampai ke "tingkat DNA" bukan hanya di permukaan saja. Perusahaan pun dituntut untuk lebih terkoneksi dengan pelanggan sehingga mampu membuat produk yang benar-benar sangat personal bagi pelanggan sehingga tidak ada satu pun produk lainnya yang menyerupai produk tersebut. Artinya bahwa produk ini harus sangat horizontal dengan membuat produk yang sesuai dengan identitas setiap orang.

Coding perlu dirancang baik dengan memperhatikan otentisitas dari produk atau layanan perusahaan. Inilah yang sebenarnya dicari pelanggan. Jika pelanggan mempersepsi *offering* perusahaan sebagai tiruan atau palsu, perusahaan akan kehilangan kredibilitas, pelanggan, dan pada akhirnya penjualan.

Setelah perusahaan melakukan *coding* (*core tactic*) untuk mendapatkan orisinalitas agar tidak mudah ditiru oleh para pesaing, selanjutnya perusahaan perlu melakukan *creation tactic* dengan menggunakan *crowd-combo* (mengkombinasikan aktivitas *marketing* dengan fokus individu). Saat ini pasar telah berubah menjadi *crowd* (kumpulan individu) yang berfokus pada orang. Peranan individu akan semakin besar. Setiap orang memiliki ego yang besar dan

ingin hidup sendiri-sendiri.

Crowd berbeda dengan komunitas. Orang-orang dalam komunitas saling peduli serta memiliki *interest* dan *values* yang sama. Sementara, *crowd* baru merupakan kumpulan individu yang lepas. *Crowd* mampu membuat keputusan dan prediksi yang lebih baik dari pada orang per orang dibandingkan sekelompok pakar. Namun tidak semua *crowd* mampu memberikan pengaruh yang positif atau mengambil keputusan yang bijaksana. Untuk itu, ada sejumlah kriteria kunci yang perlu dilakukan: (1) adanya keragaman pendapat, (2) kebebasan berpendapat, (3) desentralisasi, dan (4) metode yang baik untuk mengumpulkan pendapat masing-masing orang dan diolah menjadi sebuah keputusan kolektif (Surowiecki, dikutip dari Kartajaya, 2008).

Crowd combo terdiri dari beberapa elemen, yaitu: *co-creation*, *currency*, *communal activation* dan *conversation*. Jadi, *crowd combo* bermakna bahwa *new wave marketing* harus mampu mengombinasikan sejumlah aktivitas *marketing* secara kreatif dengan fokus kepada individu-individu yang nantinya diharapkan dapat memiliki *interest* dan *values* yang sama dengan perusahaan.

Di era *new wave*, produk disebut sebagai *co-creation* karena bersifat statis, satu arah, dan berasal dari satu sumber. Sementara, *co-creation* (kreasi pelanggan/pelanggan terlibat langsung dalam proses pembuatan) maknanya cenderung lebih dinamis, interaktif, dan berasal dari multisumber. Pelanggan bisa memodifikasi sendiri. Jadi,

produk yang ada di tangan pelanggan bisa tidak sama persis dengan produk yang dihasilkan produsen. Ini menunjukkan kedinamisan. Bahkan pelanggan bisa memberikan masukan ke produsen, produk seperti apa yang mereka inginkan. Ini menunjukkan adanya interaksi. Terjadinya proses horizontalisasi merupakan ciri-ciri *new wave marketing*. Perusahaan lebih berperan sebagai fasilitator. Kreativitas pembuatan produk diserahkan kepada pelanggan, terserah apa pun yang mereka inginkan, ikatan emosional yang terjadi sangat kuat. Pelanggan memiliki *sense of belonging* dan *sense of ownership* terhadap hasil kreasinya itu karena merupakan "bayinya" sendiri. Selain itu, komponen dan fitur produk juga bisa berasal bukan dari satu produsen. Desainnya bisa berasal dari sebuah negara di Eropa, namun komponen-komponennya dari Tiongkok, dan *software*-nya buatan Indonesia. Inilah yang dimaksud berasal dari multisumber.

Saat ini harga bukan istilah yang tepat, tapi diganti dengan *currency*. Harga mempunyai makna cenderung tetap sementara *currency* lebih fleksibel. Jadi, produk atau *co-creation* yang dibuat tidak bernilai harga yang tetap. Untuk produk yang sama, nilainya bisa naik, bisa pula turun. Tergantung bagaimana orang mengapresiasi produk atau *co-creation* tersebut. Ini menunjukkan adanya proses horizontalisasi antara produsen dengan pelanggan. Harga yang dulu pada era *legacy marketing* bisa ditetapkan secara sepihak, di era *new wave marketing* ini nilainya bisa berubah-ubah layaknya *currency*. Pelanggan juga punya kekuatan untuk menentukan

seberapa besar nilai yang harus dibayarkan untuk sebuah produk alias *co-creation*.

Dalam era *new wave marketing*, saluran distribusi ini bentuknya bukan lagi perusahaan-perusahaan distributor atau peritel. Saluran distribusi kini berupa *communal activation* (aktivis komunal). *Communal activation* ini berarti mengaktifkan sebuah komunitas lewat para pemimpin atau aktivis komunitas itu. Orang-orang seperti inilah yang mampu memasarkan produk atau *co-creation* kepada para anggota komunitas lainnya.

Untuk memasarkan *co-creation* dalam komunitas, perusahaan membutuhkan orang-orang yang menjadi simpul-simpul atau aktivis-aktivis di situ. Orang-orang seperti inilah yang akan bicara soal *co-creation*. Orang-orang inilah yang akan mempromosikan *co-creation*. Dan pada akhirnya orang-orang inilah yang akan menjual *co-creation*. Simpul-simpul ini merupakan orang-orang yang berpengaruh besar dalam komunitasnya. Perkataan dan tindak-tanduk mereka akan dipatuhi. Merekalah yang menjadi pemimpin dalam komunitas tersebut. Mengelola para aktivis komunitas ini bagi produsen akan lebih efektif dan efisien ketimbang saluran distribusi tradisional. Para aktivis ini sangat memahami *anxiety* dan *desire* yang ada dalam komunitas. Biaya untuk mengelola para aktivis ini juga relatif tidak terlalu besar. Bagi pelanggan alias anggota komunitas sendiri, para aktivis ini memang lebih dipercaya ketimbang peritel karena memang kepentingan komunitaslah yang diutamakan. Reputasi dan integritas

sebagai aktivis atau pemimpin komunitas seperti menjadi jaminan bagi anggota komunitas lainnya.

Di era *new wave marketing*, para pemimpin atau aktivis komunitas memang akan semakin berperan sebagai perantara antara produsen dan pelanggan. Communal activation menjadi salah satu langkah kunci untuk bisa sukses mengarungi galaksi *new wave* yang tanpa batas ini. Para simpul atau pemimpin komunitas inilah yang harus menjadi perhatian *new wave marketer* untuk melakukan *communitization*. Perusahaan membutuhkan para aktivis komunitas itu agar benar-benar bisa “masuk” ke dalam komunitas. Para aktivis komunitas inilah yang bisa menjadi “kepanjangan tangan pertama” bagi perusahaan dalam komunitas. Suara para aktivis komunitas inilah yang akan didengarkan oleh anggota komunitas lainnya.

Elemen terakhir dari *crowd-combo* adalah *conversation*. Sifat promosinya searah, *top-down* dan *one to many*. *Conversation* itu horizontal: dua arah, *peer to peer* dan *many to many*. Dalam *conversation* terjadi diskusi alias interaksi antara dua pihak yang kedudukannya setara. Di sini, “kebenaran”-merupakan kebenaran bersama (*common truth*). Dengan demikian, pelanggan akan lebih bisa menerima kebenaran bersama itu daripada kebenaran satu versi saja. Hal ini karena *conversation* pelanggan bisa mengklarifikasi hal-hal yang diutarakan perusahaan. Dengan demikian, dari sisi penerimaan pelanggan terhadap informasi yang disampaikan perusahaan, *conversation*

akan menjadi lebih dipercaya ketimbang promosi. Di sisi anggaran, *conversation* merupakan praktik *low budget, high impact marketing*. *Conversation* dilakukan dengan membentuk *communitization*.

Perlu diperhatikan bahwa *conversation* bukan sekadar *word of mouth* atau *buzz marketing*. Dalam *conversation*, pelanggan tidak harus bicara soal merek atau merekomendasikan sesuatu. *Conversation* dalam era *new wave marketing* merupakan kebutuhan bagi seseorang untuk menjadi manusia yang lebih berpengetahuan dan beradab (*knowledgeable and civilized*).

Pembahasan terakhir dari taktik ini bukan lagi *selling (capture tactic)* tapi *commercialization*. Proses *selling* terkesan satu arah, dari perusahaan ke pelanggan. Perusahaan punya produk, ditawarkan kepada pelanggan. Pelanggan membelinya dan setelah itu selesai. Tidak ada relasi lebih lanjut antara perusahaan dengan pelanggan.

Commercialization bersifat dua arah, terjadi proses pertukaran value antara perusahaan dengan pelanggan. Tidak seperti *selling*, *commercialization* tidak dilakukan secara “langsung”. Artinya, pelanggan tidak begitu saja disodori produk. Perusahaan harus berupaya melakukan engagement dengan pelanggan sebagai pihak yang setara. Dalam era *new wave marketing*, *commercialization* harus dilakukan atas dasar kesadaran bahwa relasi jangka panjang yang dibangun akan sama-sama menguntungkan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan pelanggan.

Membangun Value

Dalam membangun value di era *new wave marketing*, yang dilakukan perusahaan bukan lagi *brand*, *service*, dan proses. Perusahaan perlu melakukan *character*, *caring*, dan *collaboration*. Layaknya manusia, karakter pada dasarnya sama dan tetap sesuai dengan DNA-nya. Seseorang bisa gonta-ganti baju, mengubah potongan rambut atau bahkan melakukan operasi plastik, namun tetap saja DNA-nya tidak bisa berubah. Begitu juga merek. Merek bisa saja berubah-ubah atribut luarnya (logo, warna, *tagline*, dan sebagainya) namun karakternya akan tidak berubah dan konsumen akan tetap bisa mengenali karakternya. Untuk mengetahui bahwa produk sudah memiliki karakter yang kuat adalah dengan melepas semua atribut atau simbol yang melekat pada merek tersebut. Kalau kita masih tetap mengenalinya, berarti karakternya memang sudah kuat. Mungkin tidak lagi diperlukan *brand book* atau *brand manual*. Biarkan kemasan merek berubah-ubah yang penting karakternya tetap. Kedinamisan ini sekaligus menunjukkan semangat muda. “Muda” dan “dinamis” inilah yang menunjukkan paradigma horizontal di era *new wave marketing*.

Di era *legacy marketing* ada istilah *brand equity* dari David Aaker yang terdiri atas *brand awareness*, *brand associations*, *perceived quality*, *other proprietary assets*, dan *brand loyalty*. Sedangkan di era *new wave marketing* istilahnya menjadi *character meaning*, terdiri dari *character presence*, *character connection*, *perceived relevance*, *other ownership assets*,

dan *character advocacy*.

Orang bukan hanya harus sadar (*aware*) terhadap merek itu, namun juga harus merasakan kehadirannya (*presence*). Bukan hanya bisa melihat asosiasi, namun juga merasakan koneksi dengan merek tersebut. Bukan hanya bisa menilai kualitas, namun juga merasakan relevansinya dengan kehidupan sehari-hari. Dan bukan hanya loyal, namun juga mampu menjadi pendukung setia merek tersebut.

Sebuah merek memang akan bergerak secara dinamis dari waktu ke waktu. Di era *new wave marketing* ini, perusahaan tidak bisa lagi membangun mereknya sendirian, namun harus melibatkan pelanggan untuk membangun karakternya. Sebuah merek harus melihat konsumen sebagai seorang manusia yang tidak hanya butuh kualitas semata, tetapi juga membutuhkan merek yang bisa memberikan ketenangan dan kontribusi bagi perkembangan lingkungan sekitar dan dunia secara keseluruhan. Inilah yang menunjukkan terjadinya proses horizontal di era *new wave marketing*.

Karakter seperti inilah yang akan mampu bertahan selama bertahun-tahun. Karakter ini akan dijaga bukan hanya oleh perusahaan namun juga pelanggannya sendiri. Kalau misalnya saja sebuah merek melakukan aktivitas-aktivitas yang dianggap melenceng dari karakternya maka pelanggan akan langsung memprotesnya. Masyarakatlah yang menentukan seperti apa karakter sebuah merek.

Setelah membangun karakter suatu produk, selanjutnya adalah *caring* (sepenuh hati). Servis itu sudah *taken for granted*, sudah jadi sesuatu yang memang seharusnya ada. Semua perusahaan melakukannya. Semua pelanggan juga mengharapkannya. *Caring is beyond service*. *Caring* ini bukan sekadar servis yang mengandalkan RATER (*Reliability, Assurance, Tangible, Empathy* dan *Responsiveness*) atau *experience* semata. Namun, bagaimana pemasar bisa benar-benar memperhatikan pelanggan layaknya manusia.

Jadi, kalau untuk servis, perusahaan belajar dari *hospitality business*, untuk *caring* ini perusahaan belajar pada *hospital business*. Inilah bedanya. Dalam *hospitality industry*, kalau perusahaan tidak melakukan servis dengan baik, akibat terjeleknya adalah pelanggan akan merasa tidak puas dan mungkin saja menjadi tidak loyal. Namun, dalam *hospital industry*, kalau perusahaan tidak melakukan servis dengan baik, nyawa pasienlah yang menjadi taruhannya. Di *hospital business* ini, pelanggan alias pasien sedang sakit sehingga dalam kondisi yang sangat tertekan. Pelanggan juga bukan sekadar mampir layaknya di toko, namun malah bisa menginap di tempat. Layanan terhadap pelanggan di *hospital business* ini juga harus sangat personal; bukan sekadar kondisi kesehatannya yang diperhatikan, namun juga faktor-faktor usia, status mental, kepribadian, preferensi, pendidikan, situasi keluarga, dan kendala keuangan juga harus diperhatikan.

Dengan cara pandang seperti ini, *new wave*

marketer akan benar-benar memperhatikan pelanggannya dengan sepenuh hati. Tiap-tiap orang akan berupaya menjadi “dokter” dan “perawat” bagi pelanggannya. Dan yang tak kalah penting, perusahaan akan membangun dirinya menjadi sebuah *service organization* layaknya sebuah rumah sakit. Dengan menerima *caring*, pelanggan bukan hanya akan merasa puas, melainkan juga bisa menjadi “manusia baru” layaknya seorang pasien yang baru selesai menjalani perawatan.

Elemen terakhir dari *value marketing* bukan lagi proses melainkan *collaboration*. Hal ini disebabkan proses tidak lagi bisa dijalankan secara vertikal oleh satu perusahaan, namun harus dijalankan secara horizontal dengan memanfaatkan banyak sumber. Perusahaan harus menjalin kolaborasi dengan banyak pihak agar bisa lebih kompetitif dan menawarkan *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan. Oleh karena itulah, *collaboration* akan memegang peranan penting di era *new wave marketing*. Kemampuan perusahaan untuk memilih dan menjalin kerja sama dengan mitra yang tepat akan menentukan daya saingnya di lanskap *new wave* yang seperti galaksi tanpa batas ini.

Masalah kolaborasi ini juga menjadi penekanan dalam buku *The New Age of Innovation* yang ditulis C.K. Prahalad dan M.S. Krishnan. Kedua penulis mengemukakan bahwa model bisnis yang ada sekarang bisa disebut sebagai “R = G” (“*Resources = Global*”). Sumber daya bisa berasal dari beragam *vendor* dan sering kali berasal dari berbagai penjuru dunia. Beda dari

Table 1: Perusahaan Peraih *Top Brand* 2000-2007

No.	Nama	Top Brand	No.	Nama	Top Brand
1.	Astra International, Tbk	Kijang, Avanza	11.	Aqua Golden Mississippi, Tbk	Mizone
2.	Bank Central Asia, Tbk	Tahapan BCA & Kartu Kredit Bank BCA	12.	Keramika Indonesia Asosiasi, Tbk	KIA
3.	Bank Negara Indonesia, Tbk	Taplus BNI & Kartu Kredit Bank BNI	13.	Ultra Jaya Milk, Tbk	Buavita
4.	Bank Mandiri (Persero), Tbk	Tabungan Mandiri	14.	BAT Indonesia, Tbk	Ardath
5.	Gudang Garam, Tbk	Gudang Garam Filter, Gudang Garam Surya & Class Mild	15.	Bentoel International Inc, Tbk	Marlboro, Star Mild
6.	Indosat, Tbk	Mentari, IM3, Matrix & Indosatnet	16.	Adira Dinamika Multi Finance, Tbk	Adira Finance
7.	Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Sempati, Kartu Halo, Flexi Classy & Telkomnet instant	17.	Smart, Tbk	Filma, Simas Margarine
8.	Tempo Scan Pasific, Tbk	Bodrex, Hemaviton	18.	Agis, Tbk	Sony
9.	Unilever Indonesia, Tbk	Pepsodent, Sunsluk, Clear, Pond's, Dove, Rinso, Lifebuoy, Lux, Citra, Blue Band, SariWangi & Cap Bango	19.	Metro Data Electronic, Tbk	HP, Epson
10.	Surya Toto Indonesia, Tbk	Toto			

masa lalu di mana sumber daya di mana sumber daya berasal dari satu lokasi atau kawasan saja. Di era *new wave marketing*, bagi yang menerapkan model bisnis “R = G”, yang penting adalah akses terhadap sumber daya tersebut, bukan kepemilikan sumber daya. Sebuah perusahaan tidak perlu memiliki sendiri perusahaan-perusahaan lainnya yang memiliki sumber daya yang dibutuhkan. Ia cukup menjalin kolaborasi dengan perusahaan-perusahaan itu. Di sini semua pihak mempunyai peluang yang sama, baik pihak yang membutuhkan solusi atau sumber daya maupun pihak yang punya solusi atau sumber daya tersebut. Inilah yang merupakan salah satu ciri horizontalisasi dalam era *new wave marketing*.

Penelitian Eksplanatoris

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu mengetahui apakah perusahaan-perusahaan yang memperoleh *Top Brand* terus-menerus dari tahun 2000 sampai 2007 (*high impact*) telah menggunakan *budget marketing* secara efektif dan efisien (*low budget*), maka jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatoris. Penelitian jenis ini sesuai dengan pengertian yang dijelaskan Singarimbun dan Effendi (1995), yaitu penelitian dengan maksud penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yang memberikan penjelasan atau hubungan antar-variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah perusahaan yang mendapat penghargaan *Top Brand* terus-menerus dari tahun 2000 -2007. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Purposive Sampling* yaitu sampel diambil berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga dapat diperoleh sampel yang representatif. Kriteria yang ditetapkan untuk memperoleh sampel yaitu perusahaan yang memperoleh *Top Brand* dan perusahaan *go public* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sampai dengan akhir 31 Desember 2007.

Dengan menggunakan metode *Purposive Sampling*, dari populasi perusahaan yang memperoleh *Top Brand* diperoleh 19 perusahaan sebagai sampel sebagaimana tampak pada Tabel 1.

Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Variabel Dependen. Ada pun yang menjadi variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Top Brand Index* (TBI). *Top Brand Index* diukur berdasarkan *mind share*, *market share* dan *commitment share*. Ketiga variabel tersebut diperoleh dengan menggunakan parameter *Top of Mind Awareness* (TOM), *Last Usage* (LU), dan *Future Intention* (FI).

Variabel Independen. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah log penjualan (X1), *business ratio* (X2) dan *net profit margin* (X3). Adapun definisi

operasional ketiga variabel tersebut adalah:

Log Penjualan (X1) = logaritma dari penjualan

Business Ratio (X2) = ratio antara biaya operasional dengan penjualan

Net Profit Margin (NPM) (X3) = ratio antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan

Prosedur Pengumpulan Data. Data penelitian adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang diterbitkan oleh pemerintah, pihak swasta maupun pihak luar negeri. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data *cross sectional* yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia dan Indonesian Capital Market Directory. Sedangkan pengumpulan data, menggunakan teknik dokumentasi dengan tipe *pooled data* (Gujarati, 1982). Data sekunder yang dikumpulkan berupa *Top Brand Index*, Neraca, dan Laporan Laba Rugi tahun 2007. Data yang dikumpulkan dari neraca adalah data penjualan dan data yang dikumpulkan dari Laporan Laba Rugi adalah biaya operasional dan laba bersih setelah pajak.

Analisis Data. Penelitian ini menguji hubungan antara *Top Brand Index* dan log penjualan, *business ratio* serta *net profit margin*. Dengan program SPSS 15, persamaan regresi berganda ini dihitung dengan model:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y = *Top Brand Index*

a = Konstanta

Table 2: Statistik Deskriptif

	Mean	SD	Minimum	Median	Maximum
Top Brand Index	0.2593	0.0943	0.13	0.2555	0.42
Log Penjualan	3.6574	0.6902	2.50	3.6600	4.85
Ratio Bisnis	0.2789	0.2235	0.02	0.2200	0.79
Net Profit Margin	-0.0032	0.3500	-1.42	0.0500	0.23

Sumber: Data primer yang diolah penulis

b1 - b3 = Koefisien regresi
 X1 = Log penjualan
 X2 = Ratio bisnis
 X3 = *Net Profit Margin*
 e = *Error term model*

Uji Hipotesis. Langkah-langkah dalam menguji hipotesis adalah sebagai berikut: Pertama, menghitung koefisien regresi. Kedua, uji t adalah pengujian hipotesis secara individual, yaitu menguji setiap koefisien regresi parsial satu per satu. Ketiga, menghitung R² untuk mengetahui seberapa besar variasi harga saham dapat diperjelas oleh variabel-variabel bebas dalam penelitian ini.

Diskusi dan Pembahasan

Statistik Deskriptif. Analisa statistik deskriptif untuk variabel dependent dan independent ditunjukkan pada Tabel 2.

Top Brand Index rata-rata adalah 0.2593 dengan median sebesar 0.2555. Hal ini disebabkan adanya merek-merek yang kuat dengan TBI di atas 0.35. Produk-produk tersebut berasal dari: PT Unilever Indonesia

(Pepsodent, Lifebuoy, Citra, Blue Band, dan SariWangi); PT Bentoel International Inc. (Marlboro dan Star Mild); PT Surya Toto Indonesia (Toto); dan PT BAT Indonesia (Ardath). *Top Brand* ini berhasil menjadi merek yang kuat selama delapan tahun berturut-turut sehingga sudah teruji. Bagaimana merek tersebut dibangun menjadi merek yang kuat? Pasar saniteri di Indonesia cukup besar. Berdasarkan data dari DC / ICN, konsumsi saniteri di Indonesia cenderung meningkat sekitar 5,26 juta unit pada tahun 2006. Walaupun pasar saniter digempur oleh produk Cina yang murah dengan kualitas nomor 2 namun tidak membuat goyah Toto. Hal ini disebabkan perang harga hanya seru di segmen bawah dan tidak ada produk saniteri lain yang mempunyai *brand image* yang kuat secara individu.

Merek Toto tetap hebat karena didukung oleh *positioning* dan diferensiasinya yang tepat. Dalam hal ini, inovasi Toto adalah menghadirkan produk toilet dengan dua tombol kecil (tiga liter) dan tombol besar (enam liter). Selain itu, Toto merupakan produk ramah lingkungan yang hemat penggunaan air dengan mutu terjamin. Dalam hal infrastruktur, Toto memberikan

waktu garansi selama dua tahun.

PT Unilever dengan cerdas memilih pasar yang dimasuki terkait dengan budaya, kesehatan dan kecantikan. Indonesia mempunyai budaya minum teh yang kuat dengan 3 rasa utama yaitu: rasa melati yang berpusat di Jawa Tengah dan Jawa Timur, rasa Vanilla yang berpusat di Sumatera dan yang terakhir rasa teh Hitam yang terpusat di Jawa Barat dan Jawa Timur serta pulau-pulau di luar Jawa. SariWangi merupakan merek teh arketip terkemuka yang secara eksklusif beroperasi dalam segmen teh celup yaitu suatu cara modern baru untuk minum teh yang lain dari teh bubuk.

Merek SariWangi yang kuat diperoleh dengan melakukan *clarifying* produknya di *confirming* sebagai teh celup Indonesia dengan "citra aspiratif" dan premium. *Conforming* ini diperkuat dengan memberikan *coding* pada isi, konteks, dan infrastruktur. *Coding* pada isi mencakup inovasi produk dengan format jajaran teh bubuk dalam empat varian yaitu teh jahe, teh jeruk lemon, teh madu, teh susu, dan teh hijau. SariWangi juga mengembangkan kelembutan untuk varian inti yaitu hitam, melati, dan vanila (www.unilever.co.id). *Coding* pada konteks mencakup kemasan inovatif yaitu mengubah penggunaan teh bungkus menjadi teh celup sehingga pada tahun 2006 memperoleh penghargaan *Packaging Consumer Branding Award* (kategori "emas"). Sedangkan *coding* pada infrastruktur dilakukan melalui komunikasi efektif dengan meningkatkan konsumsi melalui saat-saat bersama teh, resep, kampanye teh, dan kesehatan. Hasil

riset Milward Brown Firefly menunjukkan bahwa kampanye "Mari Bicara: Merajut Benang Komunikasi di Dalam Keluarga" adalah inspirasional dan relevan dengan keseharian mereka (www.unilever.co.id).

Sekitar 63 persen penduduk Indonesia menderita masalah pembusukan gigi serius, rata-rata 1,89 kebusukan gigi per orang dan sekitar 1,3 persen penduduk Indonesia memiliki masalah gigi setiap bulan yang mencapai rata-rata 3,86 sehari di sekolah dan kantor. Pepsodent adalah pasta gigi yang paling terkenal dan tertua di Indonesia, sejak awal keberadaannya selalu memberikan lebih dari sekadar kemanjuran dasar. Pepsodent adalah pasta gigi pertama di Indonesia, yang kembali meluncurkan pasta gigi berflorida pada tahun 1980-an dan satu-satunya pasta gigi yang secara aktif mendidik dan mempromosikan kebiasaan menyikat gigi secara benar melalui program sekolah dan layanan pemeriksaan gigi gratis.

Pasta gigi Pepsodent memposisikan produknya sebagai pasta gigi untuk meningkatkan kesehatan mulut. Klarifikasi ini diperkuat dengan *coding*-nya. Dalam hal isi yaitu inovasi produk dengan Pepsodent *Complete* 12 yang menawarkan manfaat lengkap; Pepsodent *Sensitive* yang menawarkan bahan aktif yang menembus gigi untuk membebaskan rasa sakit akibat syaraf yang sensitif di dalam gigi dan gusi; dan Pepsodent *Fighter Toothbrush*. Dalam hal infrastruktur, *brand* ini merupakan satu-satunya pasta gigi yang diakui Federasi Gigi Dunia, di samping Asosiasi Dokter Gigi Dalam Negeri.

Mencuci tangan membantu menjaga kesehatan. Kampanye ini pertama kali dilakukan pada tahun 1930-an di AS. Kampanye yang sama terus berlanjut hingga saat ini dengan program pendidikan kebersihan Lifebuoy yang terus berlangsung di negara-negara termasuk India, Bangladesh, Pakistan, Sri Lanka, Indonesia, dan Vietnam.

Sabun mandi Lifebuoy memposisikan produknya sebagai solusi kebersihan dan kesehatan bagi keluarga. *Clarifying* ini diperkuat dengan *coding*-nya. Dalam isi yaitu inovasi dari rangkaian sabun batangan, cairan pencuci tangan, dan gel pencuci tangan serta inovasi terbaru Lifebuoy yang diarahkan pada remaja ABG dan para pemuda menggunakan teknologi baru radikal yang sudah terbukti secara klinis mengurangi jerawat yang parah hingga 70 persen dalam waktu 6 minggu. Dalam hal *context*, inovasi yang dilakukan adalah bentuk batu bata merah klasik sabun Lifebuoy diganti dengan bentuk Lifebuoy *signature* yang baru. Bentuk baru ini membuat sabun itu mudah digenggam dan digunakan.

Berdasarkan data Direktorat Bina Kesehatan Masyarakat, Departemen Kesehatan, ada 28,04 persen anak Indonesia mengalami kekurangan gizi. Padahal salah satu unsur penting bagi pertumbuhan kecerdasan anak adalah kecukupan asupan gizi. Hasil studi Word Food Program (WFP) menjelaskan bahwa kekurangan gizi pada masa pertumbuhan dapat mempengaruhi kondisi fisik maupun mental pada anak. Di antaranya adalah anemia, rendah daya tahan tubuh, mudah lelah dan kurang tenaga, sakit

kepala maupun pertumbuhan secara fisik terhambat.

Blue Band adalah merek yang membantu para ibu dalam membesarkan anak-anak dengan cara yang sehat dan menyenangkan. Blue Band menyediakan olesan roti lezat dan bergizi seimbang. Blue Band telah mengalami *repositioning* empat kali mulai tahun 1978 hingga 2004. *Positioning* pada 1978 adalah "Buatlah hari mereka menyehatkan" dan berubah pada tahun 1987 yaitu "Membuat impian mereka menjadi kenyataan". Pada tahun 2003, *positioning*-nya dibuat dengan lebih sederhana yaitu "Rasa dan Gizi" dan pada tahun 2004 diubah lagi menjadi "Menciptakan tumbuh kembang yang membahagiakan". *Positioning* Blue Band diperkuat dengan *coding*. Dalam hal konteks, Blue Band melakukan inovasi *packaging* mulai dari *tub*, *tin*, dan *sachet* sehingga dianugerahi *Packing Consumer Branding Award* dengan kategori "Luar Biasa".

Berdasarkan pembahasan pada merek-merek yang masuk dalam *Top Brand* di atas menunjukkan bahwa merek yang kuat adalah yang telah teruji: terkenal, dibeli banyak orang, dan mampu menciptakan komitmen konsumen untuk membeli lagi di masa mendatang. Merek yang top akan menciptakan loyalitas yang tinggi, juga mengundang kepercayaan sehingga tidak mudah goyah oleh krisis. Bahkan lebih mudah menciptakan margin lebih besar selain bereaksi positif pada saat terjadi perubahan harga. Merek yang top akan elastis terhadap penurunan harga, namun inelastis terhadap kenaikan harga.

Log penjualan (X1) rata-rata adalah 3.6574 dengan median sebesar 3.6600. Hal ini disebabkan oleh log penjualan di atas 4.00, berasal dari penjualan: PT Astra International; Bank Mandiri (Persero); PT Gudang Garam; PT Indosat; PT Telekomunikasi Indonesia; dan PT Unilever Indonesia. Merek yang masuk kategori *Top Brand* merupakan merek yang mampu menciptakan penjualan dibandingkan dengan merek yang lain di industri yang sama. Penjualan mobil dari tahun 2006 hingga 2008 mengalami kenaikan sebesar 81,87 persen yaitu dari 318.910 unit (2006) menjadi 580.000 unit (2008). Hampir 52 persen *market share* dikuasai merek-merek yang dipegang ATPM Astra. Produk PT Astra International yang masuk kategori *Top Brand* adalah Kijang dan Avanza. Toyota Kijang adalah salah satu hasil sentuhan tangan mereka yang sukses. Di bawah naungan Toyota Astra Motor (TAM), Kijang mampu menjadi pemimpin pasar mobil di kelas medium MPV. Tahun 2006, Kijang berhasil mendominasi pasar di kelas ini dengan *share* kumulatif 78,3 persen bersaing dengan Mitsubishi Grandis, Isuzu Panther, dan Hyundai Trajet.

Sama halnya dengan Kijang, kinerja pasar Avanza juga sangat memuaskan. Tiap tahun Avanza menguasai pasar di kelasnya dengan *market share* yang terus meningkat, dari kisaran angka 35 – 40 persen pada tahun 2004 sampai 2005 menjadi lebih dari 50 persen pada tahun 2006. Avanza berhasil membukukan penjualan hingga mencapai 52.260 unit. Dampak dari kuatnya merek-merek produk PT Astra International membuat perusahaan ini meningkat

penjualannya dari Rp 55,709 triliun (2006) menjadi Rp 70,182 triliun (2007) atau naik sebesar 25,98 persen.

Produk Bank Mandiri yang masuk dalam kategori *Top Brand* adalah tabungan mandiri. Tabungan Mandiri berhasil mendominasi dana pihak ketiga (DPK) sebesar 14,24 persen dari total DPK perbankan yang mencapai Rp 1,624 triliun hingga pengujung kuartal III/2008 (Swa 27/XXIV; 2009). Seperti halnya pada penghimpunan dana, penyaluran kredit juga didominasi Bank Mandiri sebesar 11,59 persen. Penyaluran kredit ini merupakan pendapatan bagi bank bersangkutan. Semakin besar DPK yang disalurkan suatu bank maka pendapatan bank tersebut akan semakin besar. Langkah lain Bank Mandiri untuk meningkatkan pendapatan adalah dengan melakukan akuisisi Bank Sinar Harapan Bali pada Mei 2008 dan Tunas Financindo Sarana diakuisisi pada 27 September 2008. Motivasi utamanya untuk mewujudkan impiannya sebagai *dominant multispecialist bank* yang memiliki spesialis diberbagai lini. Masuk ke semua segmen (*corporate, consumer finance, small medium enterprise, retail, commercial*) dan mendominasi tiap segmen dengan menguasai pangsa pasar sebesar 20 – 30 persen (Swa, 14 Februari 2009).

Pasar rokok nasional menarik para investor karena jumlah produksi rokok nasional mencapai 207 miliar batang pada tahun 2005 (Marketing, Edisi Khusus I, 2007). Namun demikian, industri rokok menghadapi kendala besar setelah tarif cukai rokok dan harga jual eceran (HJE) sama-sama

meningkat pada tahun 2007. Pemerintah menaikkan HJE rokok sebesar tujuh persen, sekaligus menerapkan tarif cukai rokok per batang golongan I sebesar Rp 7, golongan II sebesar Rp 5 dan golongan III sebesar Rp 3 (Harian Kontan, 28 Maret 2008). Walaupun demikian, pendapatan tahun 2007 PT. Gudang Garam mencapai Rp 28,158 triliun atau naik 6,91 persen dari pendapatan 2006. Namun laba bersih melonjak 43,24 persen menjadi Rp 1,443 triliun. Kenaikan laba ini disebabkan oleh penurunan beban bunga utang dan peningkatan penjualan. Hal ini disebabkan kenaikan tarif cukai hanya sedikit mempengaruhi penjualan sigaret kretek mesin (SKM/rokok kretek yang diproduksi mesin) sedangkan sigaret kretek tangan (SKT/rokok kretek yang diproduksi tangan) justru mengalami kenaikan (Sinar Harapan, 6 Oktober 2007). Kenaikan penjualan ditopang pula oleh peningkatan isi pada saat daya beli masyarakat dan harga di pasar meningkat. Perusahaan ini sempat menaikkan harga rokok jenis kretek.

PT Telekomunikasi Indonesia dan PT Indosat berhasil membangun keperkasaan merek-merek kartu selulernya di kategori Prabayar dan Pascabayar. Diperkirakan hingga akhir kuartal II tahun 2008 total pelanggan telepon nirkabel mencapai 147,1 juta pelanggan di mana 50 persen dikuasai oleh Telkomsel dan 30 persen dikuasai oleh Indosat (Swa 27/XXIV; 2009). Bertambahnya jumlah pelanggan menjadi salah satu penyebab meningkatnya penjualan PT Telekomunikasi Indonesia sebesar 14,87 persen dibanding tahun 2006 menjadi Rp 62,494 triliun sedangkan penjualan PT Indosat naik sebesar

34,72 persen dibandingkan tahun 2006 menjadi Rp 16,488 triliun. Produk dari PT Telekomunikasi Indonesia yang memperoleh *Top Brand* adalah Simpati, Kartu Halo, dan Flexi Classy. Kartu Halo adalah jenis kartu pascabayar yang diperuntukkan segmen *middle-up*. Simpati (prabayar) ditujukan untuk segmen *middle-low*. Untuk produk PT Indosat yang memperoleh kategori *Top Brand* adalah Mentari (prabayar), IM3 Bright (pascabayar), Smart (prabayar), dan Matrix (pascabayar).

Pada tahun 2007, PT. Unilever Indonesia berhasil membukukan penjualan Rp 12,544 triliun dan laba bersih Rp 1,964 triliun. Pertumbuhan penjualan secara total tahun 2007 tercatat sebesar 10,67 persen dan pertumbuhan laba bersih sebesar 14,12 persen. Kontribusi penjualan terbesar diperoleh dari *fabric cleaning* (Rinso dan Surf) dan *face care* (Pond's, Citra, dan Dove), masing-masing meningkat 13 persen. Sedangkan divisi makanan dan es krim naik hingga 17 persen dengan kontribusi terbesar dari produk kecap Bango dan snack Taro. Keberhasilan ini berkat beragam inovasi produk dengan aktivasinya dan *marketing mix* yang tepat.

Ulasan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang dikategorikan *Top Brand* mengalami pertumbuhan. Untuk industri otomotif khususnya kendaraan roda empat bertumbuh sebesar 25,98 persen, industri rokok sebesar 6,91 persen, industri telekomunikasi sebesar 24,79 persen, dan industri *consumer good* sebesar 10,67 persen. Hal ini menunjukkan bahwa industri

yang terkait dengan teknologi dan tren mengalami pertumbuhan lebih cepat dibandingkan industri yang terkait dengan makanan dan minuman.

Rasio bisnis (X2) rata-rata adalah 0.2789 dengan median sebesar 0.2200. Perusahaan dengan rasio bisnis di bawah 0.14 yang mendapatkan *Top Brand* berturut-turut dari tahun 2000 hingga 2007 adalah: PT Astra International; PT Gudang Garam; PT Unilever Indonesia; PT Surya Toto Indonesia; PT Aqua Golden Mississippi; PT Keramika Indonesia Asosiasi; dan PT Bentoel International Inc.; PT Smart; PT Agis dan PT Metro Data Electronic. Perusahaan-perusahaan tersebut secara inovatif mengkomunikasikan produknya melalui cara-cara yang lebih efisien seperti membangun komunitas. Dampaknya biaya iklan perusahaan menjadi rendah karena anggota-anggota dalam komunitas dengan suka rela mengembangkan dan membesarkan komunitasnya.

PT Astra International mendekati konsumen dengan membangun komunitas-komunitas. Misalnya Toyota Kijang Cyber Community (TKCC) yang dapat dijumpai di www.tkcc.info dan Toyota Kijang Club Indonesia (TKCI) di www.toyotakijangclubindonesia.com. Akibatnya biaya operasional turun sebesar 1,14 persen yaitu dari Rp 8,079 triliun (2006) menjadi Rp 7,987 triliun (2007) atau rasio bisnis turun dari 14,50 persen (2006) menjadi 11,39 persen (2007). Demikian pula dengan rasio bisnis PT Gudang Garam mengalami penurunan yaitu dari 9,59 persen (2006) menjadi 9,07 persen (2007).

PT Unilever Indonesia mendekati konsumen mereka melalui rangkaian program lini bawah. Program yang diselenggarakan seperti Rumah Cantik Citra (RCC) dan SariWangi Mobil Mudik. RCC diadakan untuk memperkenalkan rangkaian baru Citra *Aromatherapy* yang terdiri dari Citra Hand & Body Lotion dan Citra Liquid Soap. Kedua varian baru itu dikemas dengan wajah baru yang elegan dan sesuai dengan kepribadian serta karakteristik perempuan Indonesia serta *aromatherapy* yang menenangkan dapat meningkatkan suasana hati.

Melalui Program SariWangi Mobil Mudik, SariWangi menyediakan 100 unit Toyota Kijang Innova untuk 100 keluarga Indonesia dengan 35 kota keberangkatan (tujuan Jawa, Sumatera dan Madura). SariWangi Mobil Mudik 2008 ini sejalan dengan kampanye yang sedang digiatkan merek ini yaitu "Mari Bicara: Merajut Benang-Benang Komunikasi di Dalam Keluarga". Berdasarkan riset yang dilakukan SariWangi, sebanyak 96 persen pasangan suami-istri mengaku dapat berkomunikasi dengan lebih baik selama perjalanan mudik, apalagi menggunakan kendaraan yang nyaman. Tidak hanya sebatas komunikasi suami-istri, dengan mobil mudik, SariWangi juga mengantarkan para konsumen yang beruntung untuk menjalin kembali komunikasi yang mungkin telah lama "hilang". Faktanya, ada konsumen yang sudah tiga, lima atau bahkan tujuh tahun tidak pulang ke kampung halamannya sehingga memutuskan tali silaturahmi antarkeluarga. Melalui program ini diharapkan lebih banyak lagi keluarga Indonesia yang terinspirasi

untuk meningkatkan kualitas hubungan dan komunikasi antarkeluarga menjadi lebih baik. Sehingga, baik dalam satu keluarga atau antarkeluarga bisa lebih memiliki sambung pikiran, sambung rasa, sambung hati dan akhirnya sambung jiwa. Kesuksesan program "SariWangi Mari Bicara" pada tahun 2008 akan kembali digelar di tahun 2009 dengan menghadirkan serangkaian kegiatan yang tetap edukatif, menarik, dan bermanfaat bagi para perempuan Indonesia. Tema "SariWangi Mari Bicara" di tahun 2009 dimulai melalui acara "jamuan teh "SariWangi Mari Bicara: Sebuah Apresiasi Bagi Para Sahabat", kegiatan *talk show* di radio, fragmen pendek di televisi, *workshop* dan penyebaran *booklet* SariWangi Mari Bicara.

Lifebuoy, *brand* sabun kesehatan PT Unilever Indonesia menggelar acara *Lifebuoy Health Camp* sebagai penutup rangkaian even "Lifebuoy Berbagi Sehat". Kegiatan ini bertujuan mendorong terbentuknya "dokter cilik" di sekolah dasar sebagai kader pelopor hidup sehat. Tujuan acara ini untuk membantu terwujudnya rakyat sehat, negara kuat seperti tema hari kesehatan nasional tahun 2007.

Pepsodent adalah merek pasta gigi di Indonesia yang benar-benar menjalankan misinya. Bekerja sama dengan Departemen Pendidikan dan Kesehatan Pemerintah Indonesia dan diakui oleh Persatuan Dokter Gigi Indonesia (PDGI), sejak 1990-an, Pepsodent telah menjalankan program sekolah yang hingga tahun 2006 telah menjangkau lebih dari 3,2 juta anak-anak di bawah 12 tahun di seluruh Indonesia.

Tujuannya untuk memberikan pembiasaan kesehatan mulut dan gigi yang lebih baik. Ini juga merupakan usaha untuk mendorong rakyat Indonesia mengunjungi dokter gigi secara rutin sebagai bagian dari kebiasaan pencegahan gigi berlubang. Gigi yang sehat akan mampu memberikan senyum baik. Untuk itu, Pepsodent mengkampanyekan "Senyum Indonesia Senyum Pepsodent 2008" sekaligus bahwa masyarakat Indonesia masih memiliki kepedulian pada sesama untuk bisa tersenyum bersama. Salah satu bagian dari program tersebut adalah "Gerakan Nasional Sikat Gigi Bersama" yang diikuti oleh 18.500 orang terdiri atas kader kesehatan Posyandu PKK DKI Jakarta serta murid dan wali murid sekolah dasar di Jakarta dan Makassar. Gerakan ini diresmikan oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia, Dr. dr. Siti Fadillah Supari, SpJP(K).

Program-program ini dilakukan Unilever karena: (1) Unilever tidak sekedar melihat pasar dan mengikuti trennya, melainkan dengan program ini Unilever mencoba menciptakan strategi kompetisi baru dengan aturan main sendiri dan (2) adanya kesadaran dari Unilever bahwa duit untuk iklan bukanlah segala-galanya. Sehingga berdampak pada penurunan rasio bisnis meskipun sangat kecil yaitu dari 28,19 persen (2006) menjadi 28,06 persen (2007).

PT. Surya Toto Indonesia, produk saniter Toto di Indonesia sudah melekat di benak konsumen dan menjadi market leader. Pengembangan terus dilakukan baik dari segi desain, teknologi, maupun pelayanan purnajual untuk memberikan jaminan

mutu kepada konsumen. Pada tahun 2006, komposisi penjualan dalam negeri dan luar negeri masing-masing sebesar 50 persen namun pada tahun 2007 telah berubah komposisinya menjadi 54 persen berbanding 46 persen. Perubahan komposisi ini akah terus berlanjut karena tahun pasar ekspor terkendala akibat krisis kredit yang terjadi secara global serta naiknya harga minyak dunia.

Pertumbuhan pasar domestik didorong oleh pertumbuhan sektor properti yang baik. Produk-produk sanitary, fitting, dan kitchen & vanity tumbuh sekitar 17 persen (2008) (<http://ekonomy.okezone.com>). Pertumbuhan pasar ekspor didorong oleh pertumbuhan properti yang baik di Singapura, Malaysia, India serta Timur Tengah. Dengan demikian penjualan PT. Surya Toto Indonesia dapat terjaga dengan baik. Hal ini disebabkan karakteristik penjualannya bersifat *business to business*. Akibatnya rasio bisnis perusahaan ini mengalami penurunan meskipun sangat kecil yaitu dari 10,94 persen (2006) menjadi 10,72 persen (2007).

PT. Aqua Golden Mississippi bukan sekadar beriklan komersial yang tayang di media elektronik maupun cetak namun berperan aktif lewat *get in back community* yaitu dengan meningkatkan kualitas hidup keluarga Indonesia dalam bentuk Aqua AKSI (AA). Program ini menasar komunitas keluarga Indonesia dengan tiga program yaitu: AQUArobics, AQUAwalk dan AQUAliving. Program AQUArobic berupa senam aerobic yang diikuti keluarga Indonesia dan dikembangkan Aqua bekerja sama dengan

Reebok University. AQUAwalk adalah aktivitas *outdoor* di akhir pekan untuk keluarga Indonesia berupa jalan santai. Sementara itu, AQUAliving adalah program kampanye berupa penyampaian informasi-informasi praktis tentang kesehatan keluarga melalui media massa maupun media informasi lainnya. Program AA merupakan kampanye masif yang sifatnya jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kampanye pemasaran telah berubah dengan melakukan edukasi pada komunitas yang menjadi target market-nya.

Dampak dari kegiatan membangun komunitas ini adalah turunnya biaya operasional perusahaan sebesar 2,15 persen yaitu dari Rp 30,575 miliar (2006) menjadi Rp 29,919 miliar (2007). Sehingga rasio bisnisnya mengalami penurunan dari 1,81 persen (2006) menjadi 1,53 persen (2007).

PT. Bentoel International melakukan kegiatan *Marlboro The Ride*. *Marlboro The Ride* adalah kegiatan pengaplikasian rancangan motor besar *custom* (modifikasi bebas) melalui program *virtual interactive*. Kompetisi ini merupakan kegiatan promosi yang inovatif dari Marlboro (Sinar Harapan, 2006). Dampaknya adalah penurunan rasio bisnis dari 17,84 persen (2006) menjadi 14,43 persen (2007).

Rasio bisnis **PT. Smart** mengalami kenaikan yaitu dari 5,05 persen (2006) menjadi 6,96 persen (2007). Demikian pula dengan rasio bisnis **PT. Metro Data Electronic** mengalami penurunan yaitu dari 8,11 persen (2006) menjadi 6,36 persen (2007).

Biaya operasional **PT. Agis** mengalami penurunan yaitu dari Rp 59,176 miliar (2006) menjadi Rp 55,219 miliar (2007). Dampaknya adalah penurunan rasio bisnis yaitu dari 17,27 persen (2006) menjadi 13,60 persen (2007).

Berdasarkan pembahasan tersebut menunjukkan bahwa merek yang masuk kategori *Top Brand* mempunyai biaya operasional yang lebih efisien dibandingkan dengan merek-merek yang tidak masuk dalam kategori *Top Brand*. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi melalui komunitas lebih efektif dibandingkan komunikasi melalui media dan promosi lainnya.

Net profit margin (X3) rata-rata adalah -0.0032 dengan median sebesar 0.0500. Hal ini disebabkan oleh perusahaan yang produknya masuk kategori *Top Brand* namun mengalami kerugian. Perusahaan yang mengalami kerugian adalah: PT. Keramika Indonesia Asosiasi dan PT. BAT Indonesia.

PT. Keramika Indonesia Asosiasi selama tahun 2007 mengalami kerugian. Hal ini disebabkan oleh diberlakukannya Peraturan Menteri Perdagangan No. 06/M-DAG/PER/1/2007 tentang verifikasi impor keramik yang membuat biaya semakin besar. Meskipun tujuannya untuk meningkatkan daya saing industri keramik nasional (www.kapanlagi.com). Dalam praktek peraturan ini menghambat jalannya proses produksi dan menimbulkan biaya tinggi.

Pasokan gas yang terhambat dan tak lancar dari PT Perusahaan Gas Negara (PGN), Tbk

membuat perusahaan keramik mengalami penalti dari importir. Penalti dikenakan karena perusahaan keramik tidak mampu memenuhi jadwal pengiriman barang akibat produksi yang tertunda (www.tempointeraktif.com). Selain hambatan gas, industri keramik mengalami ketergantungan impor bahan baku seperti glassure dan fridge yang masih diimpor dari Cina, Taiwan atau Italia.

Penjualan PT. Keramika Indonesia Asosiasi pada tahun 2007 tetap bertumbuh sebesar 53,13 persen dibandingkan dengan tahun 2006 menjadi Rp 316,418 miliar. Kesulitan pasokan gas dan bahan baku impor membuat harga pokok produksinya naik sebesar 51,88 persen dibandingkan tahun 2006 menjadi Rp 263,547 miliar. Untuk mengatasi kenaikan harga pokok produksi ini, perusahaan melakukan penghematan biaya operasional sehingga turun sebesar 16,22 persen. Walaupun demikian tetap membuat perusahaan ini mengalami kerugian sebesar Rp 84,628 miliar. Artinya bahwa *net profit margin* perusahaan ini turun sebesar 157,86 persen dibandingkan tahun 2006.

PT BAT Indonesia merupakan salah satu produsen rokok putih di Indonesia. Persaingan rokok putih di Indonesia kian ketat. Dari 200 miliar batang rokok yang dikonsumsi, hanya 10 persen yang memilih rokok putih (Majalah Trust, 18 Februari 2005). Hal ini menunjukkan bahwa konsumen dalam negeri masih kuat di segmen keretek dan rokok-rokok produksi British American Tobacco (BAT) menguasai

Table 3: Variabel Log Penjualan, Ratio Bisnis, dan Net Profit Margin yang Mempengaruhi Top Brand Index

Variabel	Koefisien B	Standardized Coefficients Beta	Sign
Log Penjualan	-0.054	-0.098	0.638
Ratio Bisnis	-0.040	-0.102	0.588
Net Profit Margin	0.062	0.710	0.003
Konstanta	0.040		
F	4.531		0.016
R Square (R ²)	0.430		

Ket: Variabel dependen = Top Brand Index
Sumber: Analisis Penulis

16 persen pangsa pasar dengan diperoleh dengan mengeluarkan beberapa merek. Penjualan PT BAT Indonesia pada tahun 2007 mengalami pertumbuhan sebesar 30,65 persen dibandingkan tahun 2006 yaitu sebesar Rp 665,988 miliar. Namun harga pokok produksi dan biaya operasinya sangat besar yaitu sebesar Rp 667,118 miliar sehingga menyebabkan kerugian sebesar Rp 34,218 miliar.

Berdasarkan pembahasan, perusahaan yang masuk kategori *Top Brand* dan mengalami kerugian disebabkan oleh kondisi eksternal. Kondisi eksternal yang mempengaruhi kelangsungan perusahaan terkait dengan suplai bahan baku dan energi.

Pemeriksaan Asumsi

Asumsi multikolinieritas diuji dengan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang merupakan nilai unsur diagonal invers matriks korelasi sederhana antara peubah bebas. Hasil uji VIF menunjukkan bahwa

untuk variabel log penjualan, ratio bisnis, dan *net profit margin* masing-masing memiliki nilai VIF sebesar 1.331; 1.077 dan 1.316. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel independen tersebut tidak memiliki masalah multikolinieritas.

Asumsi otokorelasi diuji dengan Durbin – Watson. Hasil analisis menunjukkan besarnya statistik Durbin Watson sebesar 1.440. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel independen tersebut tidak memiliki masalah otokorelasi.

Asumsi normalitas sisaan dilakukan dengan P-P plot. Hasil plot menunjukkan pola garis lurus mendekati sudut 45° yang berarti asumsi normalitas sisaan terpenuhi.

Asumsi heterokedastisitas diperiksa dengan plot antara residual terstudent dengan Y duga. Hasil plot tersebut tidak menunjukkan adanya suatu pola atau bersifat random, sehingga asumsi homokedastisitas terpenuhi.

Hasil Model Penelitian

Salah satu hal penting di dalam menilai apakah hasil analisis regresi baik atau tidak adalah terpenuhinya asumsi yang diperlukan. Hasil pemeriksaan asumsi menunjukkan bahwa tidak ada masalah dengan asumsi yang diperlukan untuk analisis regresi. Dengan demikian layak dilakukan melihat validitas model. Model dikatakan valid jika memiliki presisi dan akurasi tinggi.

Ukuran akurasi model adalah koefisien determinasi (R²). Tabel 3 menunjukkan bahwa besarnya koefisien determinasi (R²) adalah 0,430 yang berarti 43% variabel bebas (log penjualan, ratio bisnis dan *net profit margin*) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan (berarti) terhadap *Top Brand Index*. Sisanya sebesar 57% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian. Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap *Top Brand Index* adalah *Net Profit Margin* dengan arah positif. Dengan kata lain semakin besar *net profit margin* perusahaan (keuntungan yang diperoleh perusahaan) maka *Top Brand Index* akan semakin besar. Terbukti bahwa merek-merek pemenang *Top Brand* adalah merek yang menerapkan *Low Budget, High Impact* sebagaimana fenomena yang terjadi dalam *new wave marketing*.

Perusahaan yang memperoleh *net profit margin* di atas 10 persen adalah PT Indosat, PT Telekomunikasi Indonesia, PT Unilever Indonesia, PT Adira Dinamika Multi Finance, dan PT Smart. Penjualan PT. Indosat mengalami kenaikan sebesar 34,72 persen

dibandingkan dengan tahun 2006 yaitu dari Rp 12,239 triliun (2006) menjadi Rp 16,488 triliun (2007). Kenaikan penjualan diikuti kenaikan harga pokok produksi sebesar Rp 4,779 triliun dan biaya operasi sebesar Rp 7,189 triliun sehingga pendapatan bersihnya menjadi Rp 2,042 triliun atau sebesar 12,38 persen.

Penjualan PT Telekomunikasi Indonesia mengalami kenaikan sebesar 14,87 persen dibandingkan dengan tahun 2006 yaitu dari Rp 54,406 triliun (2006) menjadi Rp 62,494 triliun (2007). Kenaikan penjualan diikuti kenaikan harga pokok produksi sebesar Rp 3,054 triliun dan biaya operasi sebesar Rp 32,967 triliun sehingga pendapatan bersihnya menjadi Rp 12,857 triliun atau sebesar 20,57 persen.

Penjualan PT. Unilever Indonesia mengalami kenaikan sebesar 10,67 persen dibandingkan dengan tahun 2006 yaitu dari Rp 11,335 triliun (2006) menjadi Rp 12,544 triliun (2007). Kenaikan penjualan diikuti dengan kenaikan harga pokok produksi sebesar Rp 6,247 triliun dan biaya operasi sebesar Rp 3,520 triliun sehingga pendapatan bersihnya menjadi Rp 1,964 triliun atau sebesar 15,66 persen.

Penjualan PT Adira Dinamika Multi Finance mengalami kenaikan sebesar 25,85 persen dibandingkan dengan tahun 2006 yaitu dari Rp 1,973 triliun (2006) menjadi Rp 2,483 triliun (2007). Kenaikan penjualan diikuti dengan kenaikan biaya operasi sebesar Rp 1,682 triliun sehingga pendapatan bersihnya menjadi Rp 559,710 miliar atau sebesar 22,54 persen.

Penjualan PT. Smart mengalami kenaikan sebesar 71,61 persen dibandingkan dengan tahun 2006 yaitu dari Rp 4,708 triliun (2006) menjadi Rp 8,079 triliun (2007). Kenaikan penjualan diikuti dengan kenaikan harga pokok produksi sebesar Rp 5,854 triliun dan biaya operasi sebesar Rp 562,006 miliar sehingga pendapatan bersihnya menjadi Rp 988,944 miliar atau sebesar 12,24 persen.

Rasio bisnis tidak signifikan karena data yang digunakan adalah biaya operasional seharusnya adalah biaya yang terkait dengan biaya advertising dan promosi saja. Untuk itu, disarankan pada penelitian lanjutan biaya yang digunakan adalah biaya *advertising* dan promosi saja. Log penjualan tidak signifikan karena seharusnya data yang digunakan adalah data prosentase kenaikan penjualan karena selisih penjualan tersebut yang merupakan hasil edukasi konsumen pada periode tersebut.

Kesimpulan

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh signifikan terhadap *Top Brand Index* adalah *Net Profit Margin* dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar *net profit margin* perusahaan maka *Top Brand Index* akan semakin besar. Terbukti bahwa merek-merek pemenang *Top Brand* adalah merek yang menerapkan *Low Budget, High Impact* sebagaimana fenomena yang terjadi dalam *new wave marketing*. Log penjualan dan rasio bisnis tidak signifikan. Rasio bisnis tidak signifikan karena seharusnya yang

digunakan untuk analisis adalah biaya *advertising* dan promosi. Untuk penelitian lanjutan disarankan biaya operasional dibedakan yaitu antara biaya *advertising* dan promosi (biaya terkait dengan membangun *brand*) dengan biaya operasional lainnya. Demikian pula dengan log penjualan tidak signifikan sehingga disarankan untuk penelitian lanjutan menggunakan variabel pertumbuhan penjualan karena variabel ini lebih mencerminkan dampak aktivitas komunikasi pada periode yang bersangkutan.

Merek-merek yang masuk dalam *Top Brand* ini menunjukkan merek yang kuat yaitu merek yang telah teruji. Artinya merek yang top adalah merek yang terkenal, dibeli oleh banyak orang dan mampu menciptakan komitmen konsumen untuk membeli lagi di masa mendatang. Merek yang top akan menciptakan loyalitas yang tinggi. Merek yang top juga mengundang kepercayaan sehingga tidak mudah goyah oleh adanya krisis. Bahkan merek yang top juga lebih mudah menciptakan margin yang lebih besar selain bereaksi positif pada saat terjadi perubahan harga. Merek yang top akan elastis terhadap penurunan harga, namun inelastis terhadap kenaikan harga.

Perusahaan yang memiliki produk kategori *Top Brand* mengalami pertumbuhan penjualan. Untuk industri otomotif khususnya kendaraan roda empat bertumbuh sebesar 25,98 persen, sektor industri rokok bertumbuh sebesar 6,91 persen, industri telekomunikasi bertumbuh sebesar 24,79 persen dan industri *consumer good* bertumbuh sebesar 10,67 persen.

Hal ini menunjukkan bahwa industri yang terkait dengan teknologi dan tren mengalami pertumbuhan yang lebih cepat dibandingkan dengan industri yang terkait dengan makanan dan minuman.

Merek yang masuk kategori *Top Brand* mempunyai biaya operasional yang lebih efisien dibandingkan dengan merek-merek yang tidak masuk dalam kategori *Top Brand*. Hal ini menunjukkan bahwa

komunikasi melalui komunitas lebih efektif dibandingkan komunikasi melalui media dan promosi lainnya. *Clarifying* dibangun melalui *conforming* yang tepat. *Conforming* yang tepat harus didukung oleh *coding* yang tepat pula. Perusahaan yang masuk kategori *Top Brand* dan mengalami kerugian disebabkan oleh kondisi eksternal. Kondisi eksternal yang mempengaruhi kelangsungan perusahaan terkait dengan suplai bahan baku dan energi. ■

Gulati, Ranjay (2007) "Silo Busting", *Harvard Business Review*, Mei.

Hall J. dan Winchester, M. 2000. What's really driving wine consumers? *The Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, Vol. 25, No. 4, 2000: 68 – 72.

Harian Kontan 28 Maret 2008.

[Http://economy.okezone.com/](http://economy.okezone.com/) Toto Patok Pendapatan Rp 1 T

Kartajaya, Hermawan (2008) "New Wave Marketing, The World is Still Round, The Market is Already Flat". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kartajaya, Hermawan (2002) "MarkPlus on Strategy". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kasali, Rhenald (1998) "Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting dan Positioning". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Koch, Richard. 2005 "Pedoman dari *The Financial Times*: Strategi, cara menciptakan dan menyajikan strategi yang bermanfaat". Jakarta: Interaksara.

Kodrat, David Sukardi (2008) "Strategi Ketahanan Pangan Menghadapi Global Warming dan Keterbatasan Energi di Era Globalisasi", Makalah disampaikan pada Sidang Pleno ISEI XIII

di The Santosa Villa & Resort, Senggigi-Lombok, Nusa Tenggara Barat.

Kotler, Philip (2004) "Marketing Insights From A to Z: 80 Konsep yang Harus Dipahami oleh

Setiap Manajer". Jakarta: Penerbit Erlangga.

Lapsley dan Moulton, 2001 "Successful Wine Marketing" Springer.

Majalah Trust, 18 Februari 2005. http://majalahtrust.com/ekonomi/sector_ruil/827.php

Majalah *Marketing* Edisi Khusus I 2007

Mora, Pierre. 2006 "Key factors of success in today's wine sector" *International Journal of Wine Marketing* Vol. 18 Iss. 2: 139.

Reed, David (2001) "The Law of the Pack" *Harvard Business Review*, February.

- Ries, Al dan Jack Trout (2002) "Positioning: The Battle for Your Mind". Jakarta: Salemba Empat.
- Sinar Harapan, 25 November 2006. <http://www.sinarharapan.co.id/berita/0611/25/ola04.html>
- Sinar Harapan, 6 Oktober 2007. <http://www.sinarharapan.co.id/berita/0710/06/eko02.html>
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi (Editor) (1995) "Metode Penelitian Survey". Jakarta: LP3ES.
- Swa Sembada* No. 15/XXII/27 Juli – 9 Agustus 2006
- Swa Sembada* No. 27/XXIV/ 18 Desember – 7 Januari 2009
- Swa Sembada* 14 Februari 2009. <http://swa.co.id/swamajalah/praktik/details.php?>
- Underwood, R.L. 2003 "The Communicative Power of Product Packaging Creating Brand Identity Via Lived and Mediated Experience" *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 11, No.1, 2003: 62 – 76.
- [Www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com). Akibat Gas Seret Industri Keramik Kena Penalti.
- Zanten, Rob Van. 2005 "Consumer Complaints Against Alcohol Advertisements: An Evaluation" *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 17, Iss.3: 25.

Pertajam Kemampuan Analisis Manajemen Anda dengan Referensi Berbobot dari Jurnal Ilmiah Terakreditasi Nasional

Berlangganan Sekarang, dan Dapatkan Keuntungan Berganda!

INTEGRITAS Jurnal Manajemen Bisnis memuat artikel-artikel ilmiah berisi gagasan segar berdasarkan hasil penelitian terbaru yang berdampak besar bagi dunia manajemen bisnis. Semua artikel yang dimuat telah direview oleh jaringan pakar manajemen nasional. Artikel yang dimuat sudah memenuhi kriteria, antara lain: kebaruan gagasan, implikasi bisnis dan keluasan dampaknya, orisinalitas karya, serta kejernihan metodologi penelitian.

Edisi mendatang: OKTOBER DAN DESEMBER 2009
Fokus Headline TEROBOSAN-TEROBOSAN BARU
DEMI KEBERLANJUTAN ORGANISASI BISNIS.

Rubrikasi *INTEGRITAS Jurnal Manajemen Bisnis* meliputi disiplin ilmu Manajemen Strategik, Keuangan, Pemasaran, Sumber Daya Manusia, dan Produksi/Operasi.

Keuntungan berganda bagi Anda yang mendaftar sebagai pelanggan paling lambat 16 November 2009:

- Diskon biaya langganan, ~~Rp 220.000~~ **Rp 110.000 untuk tiga edisi!**
- Gratis satu nomor jurnal
- Undangan khusus di setiap *event* ilmiah

Cara cepat berlangganan, kirim nama & alamat Anda ke:
penerbitan@pmbs.ac.id / anwar@pmbs.ac.id
Atau, hubungi langsung
M. Anwar di (021) 7511126, 7500463 ext. 8864

INTEGRITAS JURNAL MANAJEMEN BISNIS merupakan berkala ilmiah terakreditasi nasional berdasarkan SK Dikti No 83/DIKTI/Kep/2009, yang diterbitkan Prasetiya Mulya Business School, Jakarta. Arah editorial jurnal adalah menyajikan artikel-artikel ilmiah yang berimplikasi besar bagi dunia manajemen dan keberlanjutan organisasi bisnis Indonesia maupun internasional.

 **Jurnal
Manajemen Bisnis**
Penerbitan Berkelanjutan di Dunia Bisnis



PMBS Publishing

Misi Penerbitan Prasetiya Mulya adalah berupaya menjadi jembatan antara kalangan akademik dan dunia bisnis dalam meningkatkan kualitas manajemen bisnis di Indonesia. Untuk melaksanakan misinya, penerbit mengelola dan menerbitkan jurnal ilmiah, majalah ilmiah populer, buku manajemen dan bisnis, serta mengembangkan website penerbitan. Sasaran pasarnya adalah para akademisi, praktisi bisnis, dan perusahaan.

Produk-produk Penerbitan Prasetiya Mulya, antara lain: *INTEGRITAS Jurnal Manajemen dan Bisnis* (terakreditasi nasional SK Dikti No. 83/DIKTI/Kep/2009), *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, buku-buku manajemen bisnis, dan situs online penerbitan. Melalui berbagai produk tersebut, penerbit bermaksud menjadi penghubung para penulis berkualitas dengan komunitas pembaca yang membutuhkan ide-ide manajemen yang segar dan bermutu.



Dalam mengembangkan usahanya, penerbit menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk jaringan penerbit buku, distributor buku, majalah, institusi media massa, serta lembaga-lembaga ilmiah dan pendidikan. Penyelenggaraan seminar dan diskusi, serta pelatihan penulisan dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan produk berbagai tulisan berkualitas.



Integritas - JURNAL MANAJEMEN BISNIS is aimed at providing readers with latest thoughts, developments, and researches related to the study of business management. Articles published within journal should:

- Be written interestingly, and so as to be accessible to business academicians, researches, consultants, students, and practitioners.
- Put an emphasis on implementation aspect without neglecting scientific criteria.
- Tend to be analytical rather than descriptive.
- Based on Indonesian business context or global issues that have significant impact or contribution to development of business management in Indonesia.

Articles submitted to the journal must be original and should in no way violate any existing copyright.

Style Instruction

1. All Articles must be clearly typed with single spacing, no more than 20 pages of A4 papers.
2. The manuscripts will be published English if written in English or in bahasa Indonesia if written the Indonesian Language.
3. All manuscripts must be include an abstract in English, of approximately 100-200 words. The abstract should follow the title of the article and the author's brief bio-data. The bio-data includes work and research experience, current affiliation, and educational background. Address and telephone number of the author should also be clearly indicated.



4. Reference to published literature should be quoted in the text by giving the author's name, year of publication and where needed for a quote, the page number, such as (Chandler, 1968: p.201). References should be listed alphabetically in a section labelled "References" at the end of paper.

Journal/periodical references should be arranged as follow, giving the title in full:

Jensen, Michael C. and William H. Meckling, 1976, "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure," *Journal of Financial Economics*, 4, pp. 350-360.

Book reference should be given as follow:

Ansoff, H.I., P. Declerck and L. Hayes, 1976, *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, Chichester, pp. 2-4.