

STUDI EMPIRIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DI KOTA SURAKARTA

Agung Nugroho Praptomo¹, Agung Riyardi² dan Syamsudin²

¹ Pelaku Usaha Jasa Konstruksi

² Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstract

The world of construction services business nowadays is marked by a fast growing of the number of company and increasing competition. Management should take care this condition and prepare all of the related aspects in order to to boost the company's performance. The purpose of this study is to analyze the effect of differentiation and innovation as a sustainable competitive advantage strategy on the performance of the construction services company. Statistical analysis was performed using a SEM analysis. The data are retrieved from interview of 105 company director of construction services in the city of Surakarta. It is found that differentiation and innovation have a positive influence on the strategy of sustainable competitive advantage that ultimately improves company performance. The results of questionnaires aimed at the directors indicated that S1 is the highest educational level (37.1%), educational background of most of the multi-disciplinary science (38.1%), most working age less than 40 years (67.6%), most of the time working 3 to 4 years (74.3%). The data is then processed showed three variables showed significant level of 5% $N = 105$, with $TTable (5\%) = 0.195$ so that it can be seen and known that differentiation, innovation and competitive advantage strategy is valid, because correlation above 1.195. From the results of SEM analysis found that this model is acceptable. The significance level of > 0.90 indicates that the null hypothesis stating that there is no difference between the sample covariance matrix and the covariance matrix of the estimated population can not be denied. Finally, the results of this study presented that the differentiation and innovation is a very important factor in the competitive construction services business. Even a marketing strategy that must be done for each stakeholder in order to always be able to thrive in the business world.

Keywords: differentiation, innovation, sustainable competitive advantage strategy, performance

Abstrak

Dunia bisnis jasa konstruksi saat ini ditandai dengan meningkatnya kompetisi dari jumlah perusahaan yang meningkat cepat. Manajemen harus berhati-hati kondisi ini dan mempersiapkan semua aspek yang terkait dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh diferensiasi dan inovasi sebagai strategi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan analisis SEM. Data diambil dari wawancara dari 105 direktur perusahaan jasa konstruksi di kota Surakarta. Hal ini ditemukan bahwa diferensiasi dan inovasi memiliki pengaruh positif terhadap strategi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil kuisioner yang ditujukan para direktur menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terbanyak adalah S1 (37,1%), latar belakang pendidikan terbanyak dari multi disiplin ilmu (38,1%), usia bekerja yang paling banyak kurang dari 40 tahun (67,6%), lama bekerja paling banyak antara 3 sampai 4 tahun (74,3%). Data kemudian diolah menunjukkan ketiga variabel tersebut menunjukkan taraf signifikan 5% $N = 105$, dengan $t_{tabel} (5\%) = 0,195$ sehingga dapat dilihat dan diketahui

bahwa deferensiasi, inovasi dan strategi keunggulan bersaing valid, sebab korelasi pearson di atas 1,195. Dari hasil analisis SEM diperoleh bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar > 0.90 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Akhirnya hasil penelitian ini disampaikan bahwa diferensiasi dan inovasi merupakan faktor yang sangat penting dalam persaingan usaha jasa konstruksi. Bahkan merupakan strategi pemasaran yang harus dilakukan setiap pemangku kepentingan agar selalu dapat berkembang dalam dunia bisnis.

Kata kunci: *diferensiasi, inovasi, strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, kinerja*

1. Pendahuluan

Proyek konstruksi merupakan suatu kegiatan yang mempunyai jangka waktu tertentu, tujuan tertentu, serta durasi dan sumber daya yang terbatas untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan. Dari berbagai industri yang ada di Indonesia, jasa konstruksi merupakan salah satu bagian dari dunia usaha yang cukup besar memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Dalam kaitannya dengan usaha di bidang ini, kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting sehingga untuk dapat bertahan dan berkembang diperlukan suatu keahlian manajemen di dalamnya. Greenberg (dalam Mankunegera, 2001:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja dapat diketahui melalui perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu. Porter (2003) mengungkapkan kinerja perusahaan dapat dilihat pada kemampuan perusahaan dalam membangun daya saing. Daya saing menurut Porter dapat dilihat pada tiga aspek, yaitu kepemimpinan dalam biaya, diferensiasi, dan fokus pada strategi.

Penelitian ini sebelumnya pernah dilakukan Utomo (2004) di Semarang, Jawa Tengah dengan kompleksitas variabel dan lebih menitik beratkan pada manajemen sumber daya manusia (komitmen dan strategi *time – based*). Namun demikian, ada baiknya perlu dilakukan penelitian dengan konsentrasi manajemen pemasaran juga dilakukan di tempat lain mengingat karakteristik dan keunikan yang berbeda-beda di setiap daerah. Peneliti mengambil obyek lokasi di kota Surakarta. Hal ini karena keunikan-keunikan yang ada di kota Surakarta antara lain :

- a) Jasa konstruksi di Surakarta sebagai perusahaan lokal cenderung untuk menuangkan konsep dan merealisasikan suatu bangunan dalam nuansa jawa/ tradisional.
- b) Keberagaman masyarakat yang sedikit banyak terpengaruh budaya keraton, sehingga perlu suatu diferensiasi dan inovasi yang tepat.
- c) Masyarakat Surakarta pada khususnya berpedoman pada kaidah-kaidah jawa yang telah dianut turun-temurun berdasarkan kebudayaan jawa. Kaidah membangun dalam arsitektur jawa sangat ditentukan oleh manusia, tradisi, fungsi, dan filosofi bangunan atau ruang.

Memperhatikan uraian tersebut di atas, penelitian yang dilakukan bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh diferensiasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan jasa konstruksi
2. Mengetahui pengaruh inovasi terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan jasa konstruksi
3. Mengetahui pengaruh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi
4. Mengetahui pengaruh diferensiasi terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi
5. Mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan jasa konstruksi

2. Metode Penelitian

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah bersumber dari data primer, teknik pengambilan sampel secara *simple random sampling*, *cluster sampling*, *purposive sampling* dan *proporsional sampling*. *Simple random sam-*

pling yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara ini dilakukan karena anggota populasi dianggap homogen (Sugiyono, 2001), yaitu perusahaan konstruksi. *Cluster sampling*, teknik sampling ini digunakan bila obyek yang diteliti atau sumber data sangat luas (Sugiyono, 2002). Pada sampel ini daerah yang ditentukan adalah Kota Surakarta dengan keunikan-keunikan di bidang jasa konstruksinya. *Purposive sampling* yaitu merupakan teknik penentuan sampel / responden secara tidak acak, dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang diambil dari para manajer/ direktur perusahaan jasa konstruksi Kota Surakarta. Adapun kriteria yang diambil dengan pertimbangan: manajer yang telah berpengalaman selama 2 tahun. *Proporsional random sampling* adalah teknik ini digunakan apabila populasi mempunyai anggota / *unsure* yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2002) karena pengambilan sampel dari proporsi tertentu (secara acak atas kelompok/ *cluster*).

Didukung dengan analisis kuantitatif meliputi pengolahan data, pengoperasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1995). *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistic AMOS digunakan untuk pengujian model dan pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan metode kuisisioner yang ditujukan kepada 105 manajer atau pimpinan perusahaan (direktur) jasa konstruksi di Kota Surakarta yang tergabung dalam asosiasi GAPENSI (Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia) kota Surakarta. Perusahaan jasa konstruksi sebagai subyek penelitian, dimana dalam pekerjaannya mereka dituntut untuk mempunyai diferensiasi dan inovasi yang berbeda, sehingga nantinya memiliki strategi keunggulan bersaing yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Hasil Penelitian

Berdasarkan identitas responden dalam mengisi kuisisioner dapat diperoleh latar

belakang mengenai pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan, usia, dan lama kerja. Penjelasan dari identitas responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1, menunjukkan bahwa dari persentase 100%, tingkat pendidikan terbanyak yang dimiliki direktur /manajer jasa konstruksi di Surakarta adalah jenjang S1 sebanyak 39 orang 37,1%.

Tabel 4.2, menunjukkan bahwa dari persentase 100%, tingkat latar belakang pendidikan terbanyak yang dimiliki direktur /manajer jasa konstruksi di Surakarta adalah di bidang lain-lain (hukum, psikologi, pendidikan,) sebanyak 40 orang atau 38,1%.

Tabel 4.3, menunjukkan bahwa berdasarkan tabel di bawah dapat diketahui bahwa usia yang bekerja paling banyak berusia antara 31 – 37 tahun sebanyak 71 orang (67,6%).

Tabel 4.4, menunjukkan bahwa lama bekerja direktur /manajer di jasa konstruksi paling banyak antara 3-4 tahun sebanyak 78 orang (74,3%).

Tabel 4.12, menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar > 0.90 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak

Tabel 4.13, menunjukkan hasil uji regresi untuk mengetahui pengaruh antar variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki nilai Critical Ratio yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1,96 untuk taraf signifikansi sebesar 5%. Critical Ratio atau C.R adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Adapun hasil dari Regression Weight variabel, strategi bersaing berkelanjutan, deferensiasi, dan inovasi factor dari kinerja perusahaan.

4. Tabel

Hasil analisis data kuantitatif menunjukkan bahwa variabel deferensiasi dan inovasi berpengaruh positif terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang pada akhirnya mempengaruhi

kinerja perusahaan jasa konstruksi. Hal ini tercermin dari data ketiga variabel tersebut yang menunjukkan taraf signifikan 5% $N = 105$, dengan $t_{table}(5\%) = 0,195$ dapat dilihat dan diketahui bahwa deferensiasi, inovasi dan strategi keunggulan bersaing valid, sebab korelasi pearson di atas 1,195.

Langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis SEM terhadap full structural equation modeling. Hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 4.1. Pendidikan Terakhir Direktur / Manajer Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Surakarta

No	Keterangan	Jumlah	Persen (%)
1	SLTA/Sederajat	17	16,2%
2	D3/Diploma	16	15,2%
3	Jenjang S1	39	37,1%
4	Jenjang S2	21	20%
5	Jenjang S3	12	11,5%
	Jumlah	105	100%

Sumber : Data Primer Kuisisioner

Tabel 4.2. Latar Belakang Pendidikan Terakhir Direktur / Manajer Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Surakarta

No	Keterangan	Jumlah	Persen (%)
1	Tehnik	33	31,4%
2	Informatika	15	14,3%
3	Fisip	17	16,2%
4	Lain-lain	40	38,1%
	Jumlah	105	100%

Sumber : Data Primer Kuisisioner

Tabel 4.3. Usia Direktur / Manajer Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Surakarta

No	Keterangan	Jumlah	Persen (%)
1	25 - 30 tahun	15	14,3%
2	31 - 37 tahun	71	67,6%
3	38 - 44 tahun	13	12,4%
4	44 - 50 tahun	6	5,7%
	Jumlah	105	100%

Sumber : Data Primer Kuisisioner

Tabel 4.4. Lama Bekerja Direktur / Manajer Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Surakarta

No	Keterangan	Jumlah	Persen (%)
1	> 5 tahun	17	16,2%
2	Antara 3-4 tahun	78	74,3%
3	Antara 1-2 tahun	10	9,5%
	Jumlah	105	100%

Tabel 4.12. Uji Kesesuain model

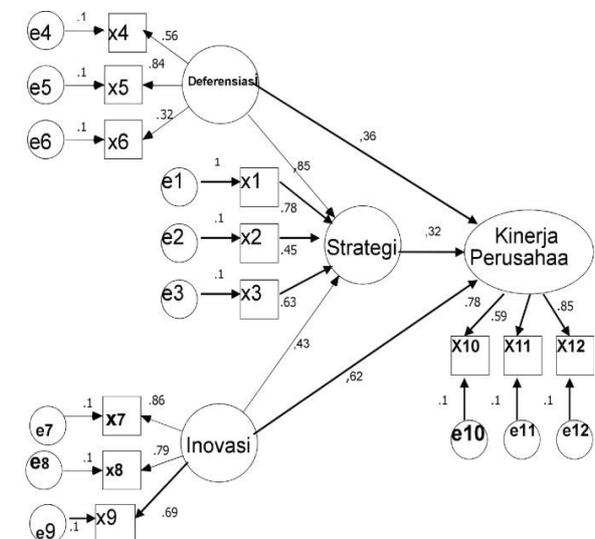
Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Lebih kecil dari	12,970	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,074	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,980	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,936	Moderate
TLI	$\geq 0,95$	1,933	Baik
RMSEA	$< 0,08$	0,056	Baik
CMIN/DF	$< 2,00$	1,613	Baik

Sumber : Data primer (diolah), 2012

Tabel 4.13 Hasil Regresi

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja Perusahaan <-->	.322	.778	2.383	.017
Kinerja Perusahaan <-->	.368	.687	3.446	.011
Kinerja Perusahaan <-->	.623	.707	5.124	***
Deferensiasi <-->	.857	.782	2.945	.024
Inovasi <-->	.437	.670	3.145	***

5. Gambar



Gambar 4.1 SEM Model Kinerja Perusahaan

6. Pembahasan

Kinerja perusahaan dalam dunia bisnis dapat diketahui melalui hasil kerja pada karyawannya. Siagian (2005) menyatakan bahwa penilaian kerja perusahaan adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti: (1) penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan dan (2) penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Porter (2003) mengungkapkan kinerja daya saing perusahaan dapat dilihat pada kemampuan perusahaan dalam membangun daya saing. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa strategi keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Menurut Sundar G. Bharadwaj, Rajan Varadarajan dan John Fahy (1993), bahwa tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan. Strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing.

Diferensiasi berpengaruh signifikan terhadap Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Menurut Sundar G. Bharadwaj dan John Fahy (1993), perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai asset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdeferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing.

Strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh faktor inovasi. Inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Stenley Salennusa (2008) dalam penelitiannya 'Pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan mengemukakan bahwa inovasi proses, inovasi produk, dan implementasi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Inovasi dapat digunakan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Hasil

penelitian yang membuktikan bahwa inovasi berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan (2000), Gronhaug dan Koufman (1988) dalam Han et al. (1998), Droge dan Vickery (1995) serta Henard & Szymanski (2001) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan alat, kunci dan kebutuhan mendasar yang diperlukan untuk meraih keunggulan bersaing berkelanjutan, ditarik hipotesis bahwa inovasi berdampak positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

7. Kesimpulan

Penerapan manajemen pemasaran, dengan memasukkan unsur deferensiasi dan inovasi dalam bidang jasa konstruksi berpengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan, sehingga mampu mendongkrak kinerja perusahaan. Hal ini tentunya sangat membantu untuk perkembangan bisnis dan usaha sehingga mampu menjadi pembeda daripada pesaing.

Penerapan strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan, membuat suatu proses produksi yang memiliki nilai tambah, sulit ditiru oleh perusahaan lain, dan selalu melakukan perbaikan yang terus-menerus. Dengan adanya diferensiasi meningkatkan ketrampilan, sumber daya, teknologi, dan ciri khas yang membedakan dengan perusahaan pesaing. Begitu pula dengan keinovatifan yang selalu mencari peluang. Perusahaan dalam hal ini direktur /manajer dituntut untuk turun langsung dalam menggali setiap sumber daya, sehingga menemukan celah apa-apa yang belum dimiliki oleh pesaing. Selalu membuka ruang dan menerima masukan atas gagasan-gagasan baru, menghindari eksperimen yang beresiko tinggi.

Dari keterbatasan penelitian yang telah dilakukan, maka diharapkan peneliti yang akan datang perlu melakukan perbaikan, antara lain:

1. Untuk peneliti yang akan datang diharapkan menggunakan cara pengambilan sampel secara cermat dan teliti sehingga hasil dapat digeneralisasikan.
2. Dapat menggali variabel-variabel pendukung lain yang bersifat internal, diantaranya GCG

- (Good Corporate Governace) dan CSR (Corporate Social Responsibility)
3. Obyek penelitian bisa diperluas dengan tidak hanya manajer jasa konstruksi di Surakarta saja, mungkin bisa se Jawa Tengah, bahkan di provinsi lainnya.
 4. Untuk pelaku usaha dapat dibedakan antara usaha jasa konstruksi kecil dan non kecil. (Perpres No.54 Tahun 2010 tentang
 5. Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah).

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 2003. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Atkinson, R.L. Atkiston, R.C. dan Hilgord, E. R. 1991. *Pengantar Psikologi (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Barney, Jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal Of Management*, Vol.17, No. 1
- Beal, Reginald M., 2000, "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, And Organizational Performance in Small Manufacturing Firm", *Journal Of Small Business Management*.
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P Rajan, dan Fahy, John, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition", *Journal of Marketing*, October, Vol.57, Iss. 4, pg. 83, 17 pgs
- Bashaw. R. Edward dan Grant, E Stehpen. (1994). " *Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their relationships With Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave.*" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XIV.
- BPS (2007), Statistik Konstruksi.
- Crainer, Stuart & Dearlove, Des, 1999, "Water Works", *Management Review*, New York, May Vol 88,Iss.5;pg.39, 5 pgs
- Craven, David W, 1996. *Pemasaran Strategis*. Alih Bahasa, Lina Salim, edisi 4, cetakan 3, Erlangga Jakarta.
- Damanpour, Fariborz, (1991), "Organizational Inovasi : A Meta Analysis of Efect of Determinants and Moderators", *Academy of Management of Journal* 34(3).
- Djojowiriono, Soegeng. 2000. *Manajemen Konstruksi*. Yogyakarta: Keluarga Mahasiswa Teknik Sipil, fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada.
- Ervianto, W.I., 2005, *Manajemen Proyek Konstruksi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset, A.T
- Ferdinand, Augusty, 2003, *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, A.T 2002 "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, BP-UNDIP, Semarang.
- Frans Gana (2003), "Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis", Usahawan.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Edisi II. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Istvan, Rudyard L. 1992. "A New productivity Paradigm for Competitive Advantage" *Strategic Management Journal*, 13: 525-527.
- Kaplan, Soren M., 2000, "Innovating Professional Services", *Consulting Management*, Burlingame, May, Vol.11, Iss.1, Pg.30, 5 pgs
- Kotler. P. "Marketing Management "Zed, Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, 1972, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, 1999.
- Kotler. P. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Alih Bahasa Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. Jakarta: Prenhallindo.
- Ruekert, Robert W. and Orville C.Walker (1987), "Interaction Between Marketing and R&D Departments in Implementing Diferent Business Strategies", *Strategic Management Journal*, 8, p, 233-248.
- Sager, Jeffrey K. (1991). "Recruiting and Retaining Committed "Salespeople," *n Industrial Marketing Management*, ZU, 99-103.
- Sangarimbun, M, Nasri dan Sofian Effendi,

Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi,
Jakarta LP3ES. 1995.

Soeharto, Imam, *Manajemen Proyek , dari Konseptual sampai Operasional*, Erlangga, 1995.

Sundar G Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy, (1993), "*Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Mode and Research propo-*

tions" *Journal of Marketing*, Vol 57 (Oct 1993).

Thomas, Dan r.E (1978), "*Strategy is Different in Service Business*," *Harvard Business Review* 56 (July).

Wahyono (2002), "*Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran*", *Indonesian Journal of Marketing Science*, Mei.