

**PERAN SUMBER DAYA POTENSIAL DAN
TEKNOLOGI TERHADAP STRATEGI DIFERENSIASI
UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
YANG BERKELANJUTAN**

**(Study pada industri kreatif sub-sektor kerajinan keramik
di Yogyakarta)**

TESIS



**Oleh:
Frisilya Isti Uktolseya, S.T
8112415011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2017**

**PERAN SUMBER DAYA POTENSIAL DAN
TEKNOLOGI TERHADAP STRATEGI DIFERENSIASI
UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
YANG BERKELANJUTAN**

**(Study pada industri kreatif sub-sektor kerajinan keramik di
Yogyakarta)**

TESIS

Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
untuk memenuhi persyaratan
gelar Magister Manajemen



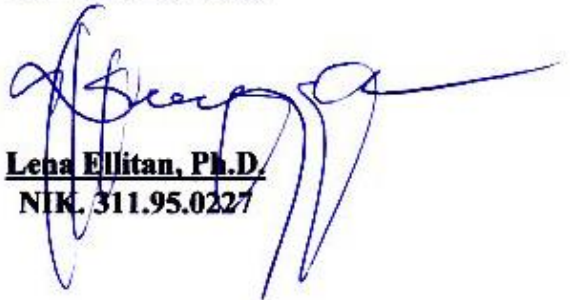
Oleh:
Frisilya Isti Uktolseya, S.T
8112415011

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2017**

Persetujuan Dosen Pembimbing

Tesis berjudul “Peran Sumber Daya Potensial dan Teknologi Terhadap Strategi Diferensiasi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (Study Pada Industri Kreatif Sub-Sektor Kerajinan Keramik Di Yogyakarta)” yang ditulis dan diajukan oleh Frisilya Isti Uktolseya, S.T (812415011) telah disetujui untuk diuji.

Pembimbing Tesis,



Lena Ellitan, Ph.D.

NIK. 311.95.0227

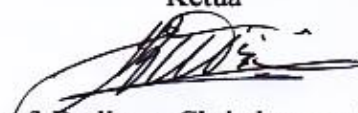
Pengesahan Tim Penguji

Tesis berjudul “Peran Sumber Daya Potensial dan Teknologi Terhadap Strategi Diferensiasi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (Study Pada Industri Kreatif Sub-Sektor Kerajinan Keramik Di Yogyakarta)” yang ditulis dan diajukan oleh Frisilya Isti Uktolseya, S.T (812415011) telah diuji dan dinilai oleh Tim Penguji Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

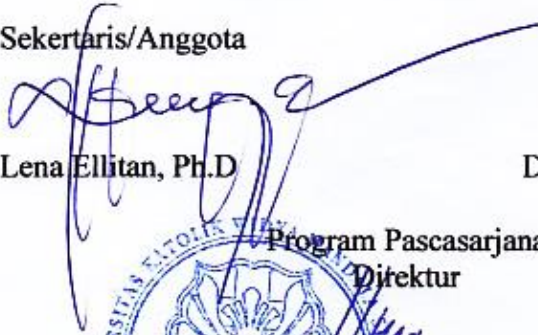
Pada tanggal 10 Februari 2017

Tim Penguji

Ketua


Prof. Budiman Christiananta, Ph.D

Sekretaris/Anggota


Lena Ellitan, Ph.D

Anggota


Dr. tuty Lindawati

Program Pascasarjana

Direktur


Prof. Dr. J. Ami Soewandi



Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui tesis saya, dengan judul : **Peran Sumber Daya Potensial dan Teknologi Terhadap Strategi Diferensiasi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (Study Pada Industri Kreatif Sub-Sektor Kerajinan Keramik Di Yogyakarta)** untuk dipublikasikan atau ditampilkan di internet atau media lain yaitu Digital Library Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-Undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 10 Februari 2017



Frisilya Isti Uktolseya, ST.
8112415011

Pernyataan Keaslian Tulisan

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 10 Februari 2017



Frisilya Isti Uktolseya, ST.
8112415011

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur dan terima kasih Kepada Tuhan Yesus Kristus atas inspirasi dan hikmat yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Peran Sumber Daya Potensial dan Teknologi terhadap Strategi Diferensiasi Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (Study Pada Industri Kreatif Sub-Sektor Kerajinan Keramik Di Yogyakarta)” yang diajukan sebagai syarat kelulusan Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada Kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses pembuatan Tesis ini, yaitu kepada:

1. Prof. Dr. JS. Ami Soewandi selaku Direktur Program Pasca Sarjana.
2. Ibu Dr. Christina Esti Susanti, MM.,CPM (AP) selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Ibu Prof. Anita Lie, Ed.D..selaku Direktur Program Pasca Sarjana periode yang lama.
4. Ibu Dr. Fenika Wulani, M. Si. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen periode yang lama.

5. Ibu Lena Ellitan, Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan masukan dan dukungan moral dalam penyusunan naskah tesis ini.
6. Prof. Budiman Christiananta, Ph.D selaku Ketua penguji yang telah memberikan banyak masukan dalam penyusunan naskah tesis ini.
7. Dr. Tuty Lindawati selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dalam penyusunan naskah tesis ini.
8. Pimpinan dan karyawan pada Industri Kreatif Sub-Sektor Kerajinan Keramik Di Yogyakarta yang terdiri dari perusahaan Purnama Souvenir, Sumo Keramik, Nuansa Souvenir, Kaboel Craft, Subur Keramik, Zola Galerry, PT Timboel, Naga Sakti Keramik, Jamboel Keramik, Natural Craft, yang telah bersedia memberikan kesediaan waktu untuk diwawancarai.
9. Keluarga, Mama, Papa, kaka ensen, Ade Ramses, Diah yang tak henti-hentinya memberikan dorongan, dukungan moral dan material serta memberi semangat untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya.
10. Rein yang selalu memberikan motivasi dan dorongan dalam mengerjakan tesis ini.
11. Teman-teman Program Magister Manajemen yang telah banyak membantu dan menemani saya selama kuliah di Magister Manajemen.

12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, yang telah memberikan bantuan selama proses penyusunan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis mohon maaf atas kekurangan dalam penulisan tesis ini dan Penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik yang membangun dari pembaca. Terima kasih, Tuhan memberkati.

Surabaya, 1 Februari 2017

Penulis

**PERAN SUMBER DAYA POTENSIAL DAN TEKNOLOGI
TERHADAP STRATEGI DIFERENSIASI UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN
(Study pada industri kreatif sub-sektor kerajinan keramik di
Yogyakarta)**

ABSTRAK

Peningkatan jumlah wisatawan setiap tahunnya, berbanding lurus dengan pertumbuhan industri kreatif di Yogyakarta yang semakin pesat. Pertumbuhan yang pesat menimbulkan persaingan di antara pelaku industri kreatif, sehingga pengusaha harus mampu bertahan dalam industri ini melalui keunggulan bersaing. Agar mampu mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus secara matang dan tepat menerapkan strategi persaingan, adapun strategi yang dapat diambil dan digunakan adalah strategi diferensiasi (Porter, 1980). Strategi diferensiasi dapat diperoleh melalui sumber daya potensial yang dimiliki perusahaan, yang antara lain adalah orientasi pasar, inovasi, dan pembelajaran organisasi serta pemanfaatan teknologi. Sumber daya potensial dan Teknologi merupakan faktor utama yang harus dipertimbangkan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi peran orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi dan teknologi terhadap strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik *purposive sampling* yang melibatkan 10 informan perusahaan pada industri keramik di Kasongan yang terdiri dari pemimpin dan karyawan. Data penelitian diperoleh dari hasil wawancara dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan wawancara serta hasil observasi langsung peneliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya potensial dan teknologi berperan terhadap strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Strategi diferensiasi dapat dilakukan jika perusahaan memiliki orientasi terhadap pasar baik itu orientasi pesaing atau orientasi pelanggan, dengan demikian perusahaan dapat melakukan inovasi sesuai dengan permintaan pasar dan menghasilkan produk yang lebih unggul dari pesaing. Inovasi yang dilakukan harus didukung oleh pembelajaran organisasi dan teknologi, sehingga dapat mempengaruhi strategi diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kata kunci: Sumber Daya Potensial, Teknologi, Diferensiasi, Keunggulan Bersaing, Industri Kreatif.

**THE ROLE OF POTENTIAL RESOURCES AND TECHNOLOGY
TOWARDS THE DIFERENTIATION STRATEGY TO ACHIEVE
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
(Studies on the Creative Industry Sub-Sectors of Ceramic Craft in
Yogyakarta)**

ABSTRACT

Increasing the number of tourists annually, is directly proportional to the growth of creative industries in Yogyakarta, which grew rapidly. The rapid growth created competition among creative industries, so employers should be able to survive in the industry the competitive advantage. To be able to achieve competitive advantage companies must carefully and accurately implement competitive strategies, while the strategies that can be taken and used is the differentiation strategy (Porter, 1980). Differentiation strategy can be obtained through the potential resources of the company, among others, market orientation, innovation, and organizational learning and the use of technology. Potential resources and technology are the main factors that should be considered in order to achieve a sustainable competitive advantage. This study was conducted to explore the role of market orientation, innovation, organizational learning and technology on differentiation strategy to achieve sustainable competitive advantage. This study used a qualitative approach with purposive sampling technique that involves 10 informants companies in the ceramic industry in Kasongan which consists of leaders and employees. Data were obtained from interviews using a questionnaire consisting of interview questions and the results of direct observation of researchers. The results shows that the potential resource and technology contributes to the differentiation strategy to achieve sustainable competitive advantage. Differentiation strategy can be made if the company has a market orientation towards either orientation competitor or customer orientation, thus the company can innovate according to market demand and produce superior products from competitors. Innovation committed to be supported by organizational learning and technology, so as to influence the differentiation strategy to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords : Potential Resources, Technology, Differentiation, Competitive Advantage, Creative Industries.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	iii
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Tinjauan Pustaka.....	10
2.1.1 Industri Kreatif.	10
2.1.2 Sumber Daya.	15
2.1.3 Keunggulan Bersaing.	19

2.1.4	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	21
2.1.5	Strategi Generik.....	24
2.1.6	Strategi Diferensiasi.	27
2.1.7	Orientasi Pasar dan Strategi Diferensiasi.	33
2.1.8	Inovasi dan Strategi Diferensiasi.....	36
2.1.9	Pembelajaran Organisasi dan Strategi Diferensiasi.	41
2.1.10	Teknologi dan Strategi Diferensiasi.	45
2.1.11	Strategi Diferensiasi dan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.	48
2.2	Penelitian Terdahulu.....	49
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		56
3.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian	56
3.2	Objek Penelitian	57
3.3	Instrumen Penelitian	59
3.4	Aspek-Aspek Penelitian	61
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	67
3.6	Keabsahan Data	68
3.7	Teknik Analisis Data	69
BAB 4 GAMBARAN UMUM DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....		71
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	71
4.2	Orientasi Pasar.....	74
4.2.1	Orientasi pelanggan.....	74

4.2.2	Orientasi pesaing	83
4.3	Inovasi	90
4.3.1	Inovasi Produk.....	91
4.3.2	Inovasi Administratif.....	101
4.4	Pembelajaran Organisasi	105
4.5	Teknologi.....	113
4.6	Strategi Diferensiasi	123
4.7	Pembahasan	141
4.7.1	Orientasi Pasar.....	143
4.7.2	Inovasi	146
4.7.3	Pembelajaran Organisasi	148
4.7.4	Teknologi	151
4.7.5	Strategi Diferensiasi	154
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	160
5.1	Kesimpulan.....	160
5.2	Saran	165
DAFTAR	PUSTAKA	167
LAMPIRAN		178

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	54
Tabel 3.1 Deskripsi Perusahaan yang diteliti	59
Tabel 3.2 Aspek-Aspek Penelitian	61
Tabel 3.3 Pertanyaan Kuesioner.....	64
Tabel 4.1 Produk yang disukai Pelanggan	76
Tabel 4.2 Cara Perusahaan Menyediakan Kebutuhan dan Permintaan Pelanggan	77
Tabel 4.3 Langkah Perusahaan Menghadapi Keluhan (produk) Konsumen.....	79
Tabel 4.4 Pelayanan Terbaik Perusahaan.....	81
Tabel 4.5 Cara Memperoleh Informasi Pesaing.....	84
Tabel 4.6 Perusahaan Mengetahui Teknologi yang Dilakukan Industri yang Sama.....	85
Tabel 4.7 Cara Promosi yang Dilakukan Industri yang Sama	87
Tabel 4.8 Cara Perusahaan dalam Menghadapi Persaingan Harga dengan Pesaing	89
Tabel 4.9 Inovasi Dalam Perusahaan terkait Proses Produksi	92
Tabel 4.10 Usaha Perusahaan untuk Mengembangkan Produk	94
Tabel 4.11 Cara Produksi <i>Up To Date</i> atau Tradisional	96
Tabel 4.12 Konsistensi Kualitas Produksi.....	98
Tabel 4.13 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Perusahaan .	100

Tabel 4.14 Cara Pemasaran Produk	102
Tabel 4.15 Perubahan Harga Terhadap Inovasi Produk.....	104
Tabel 4.16 Sistem Pembelajaran/Pelatihan Perusahaan	106
Tabel 4.17 Efektivitas Pembelajaran/Pelatihan	108
Tabel 4.18 Pengaruh Pimpinan dalam Pembelajaran Organisasi.....	110
Tabel 4.19 Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Internal Perusahaan	112
Tabel 4.20 Dampak Perubahan Teknologi Bagi Perusahaan	114
Tabel 4.21 Pemanfaatan Teknologi.....	116
Tabel 4.22 Teknologi Membuat Perusahaan Unggul dalam Proses Produksi	118
Tabel 4.23 Teknologi Membantu Mendapatkan Pelanggan atau Konsumen Baru.....	120
Tabel 4.24 Peran Teknologi untuk Membuat Perusahaan Lebih Unggul.....	122
Tabel 4.25 Strategi Perusahaan	124
Tabel 4.26 Kebijakan untuk Mendukung Strategi Perusahaan.....	126
Tabel 4.27 Dampak yang Ditimbulkan jika terdapat banyak atau Sedikitnya Pesaing	129
Tabel 4.28 Perusahaan Terhadap Pesaing	131
Tabel 4.29 Tindakan Khusus Perusahaan untuk Membuat Produk Lebih Unggul	133

Tabel 4.30 Keunggulan Perusahaan	136
Tabel 4.31 Pentingnya Diferensiasi Produk.....	139
Tabel 4.32 Mutu Produk.....	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsepsi Orientasi Pasar	34
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Hasil Wawancara dengan Informan.....	178
Lampiran 2: Tabulasi Hasil Wawancara.....	237
Lampiran 3: Riwayat Hidup.....	250