



The Gap Between Product Excellence and Marketing Excellence: A Case Study of a Project-Based Outdoor Lighting Manufacturer

Hutama Muhammad Anhar^{1*}, Miftakhul Huda¹, Angga Eka Septian¹, Mochammad Andre Prawira Akbar¹, Ronnald Christanto Admanegara¹

Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur¹

Email korespondensi: 25061020010@student.upnjatim.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana sebuah perusahaan manufaktur lampu *outdoor* berbasis proyek di Indonesia mengalami dan memaknai kesenjangan antara keunggulan teknis produknya dengan lemahnya keberadaan pasarnya. Meskipun telah memenuhi standar kualitas nasional dan internasional serta mempertahankan tingkat cacat produk yang sangat rendah, perusahaan tersebut terus mengalami kesulitan untuk memperoleh pengakuan di kalangan pembeli *business-to-business* dan *business-to-government*. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus tunggal kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara semi-terstruktur, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis melalui *reflexive thematic analysis*. Temuan mengungkap empat tema yang saling berkaitan: keunggulan produk yang tidak terdengar, konflik prioritas internal antara efisiensi operasional dan investasi pemasaran, kecemasan yang terkait dengan ketergantungan pada siklus anggaran pemerintah, serta tanda-tanda awal transformasi menuju penjualan berbasis solusi. Penelitian ini mengajukan konsep *self-locking capability gap* untuk menjelaskan mengapa ketimpangan semacam itu cenderung bertahan, berkontribusi pada literatur branding B2B dalam konteks manufaktur menengah di negara berkembang, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi kebijakan penguatan kapasitas industri.

Kata kunci: *keunggulan produk; keunggulan pemasaran; pemasaran B2B-B2G; servitisasi; studi kasus kualitatif*

Abstract

This study explores how a project-based outdoor lighting manufacturer in Indonesia experiences and makes sense of the gap between its technical product excellence and its weak market presence. Despite meeting national and international quality standards and maintaining a notably low product defect rate, the firm continues to struggle for recognition among business-to-business and business-to-government buyers. Using a qualitative single case study approach, data were gathered through direct observation, semi-structured interviews, and document analysis, then examined through reflexive thematic analysis. Findings reveal four interlocking themes: unheard product excellence, competing internal priorities between operational efficiency and marketing investment, anxiety tied to dependence on government budget cycles, and early signs of transformation toward solution-based selling. The study proposes the concept of a self-locking capability gap to explain why such imbalance tends to persist, contributing to B2B branding literature in the context of mid-sized manufacturers in developing economies while offering practical implications for industry capacity-building policy.

Keywords: *product excellence; marketing excellence; B2B-B2G marketing; servitization; qualitative case study*



1. PENDAHULUAN

Sebuah tim pemasaran di perusahaan manufaktur lampu *outdoor* di Indonesia menghadapi situasi yang janggal: meskipun produk yang mereka tawarkan telah memenuhi standar SNI maupun ISO, dengan tingkat kegagalan produksi yang berhasil ditekan hingga sekitar satu persen, perusahaan tetap kesulitan bersaing di pasar. Persoalannya bukan terletak pada kualitas produk yang kurang memadai, melainkan pada keterbatasan pengenalan merek (*brand recognition*) perusahaan di kalangan calon pembeli, baik dari instansi pemerintah maupun mitra bisnis swasta. Bagi pihak-pihak yang bekerja di dalam perusahaan, kondisi ini telah menjadi ironi yang berulang—upaya berkelanjutan untuk menjaga standar teknis yang ketat tidak berhasil diterjemahkan menjadi pengakuan pasar, dan keunggulan kompetitif yang telah dibangun dengan susah payah tampak tidak terdengar di luar lingkungan internal perusahaan. Dilema inilah yang menjadi titik tolak penelitian ini: apa makna berada pada posisi unggul secara teknis namun tetap lemah dalam visibilitas pasar, dan bagaimana anggota organisasi memaknai serta merespons situasi tersebut?

Observasi lapangan yang dilakukan pada perusahaan manufaktur lampu *outdoor* yang menjadi studi kasus ini menguatkan gambaran tersebut. Perusahaan ini terutama melayani proyek pemerintah (*Business-to-Government/B2G*) dan pasar *Business-to-Business* (B2B), sehingga volume penjualannya sangat bergantung pada fluktuasi anggaran pengadaan pemerintah. Selama periode pengetatan fiskal, permintaan langsung menurun, sementara perusahaan pada saat bersamaan harus bersaing dengan produk berharga lebih murah meski kualitasnya lebih rendah. Situasi ini bukan sesuatu yang unik. Pola serupa—di mana keunggulan teknis tidak diimbangi komunikasi pasar yang efektif—juga ditemukan pada usaha kecil dan menengah (UKM) manufaktur di berbagai negara. Riset tentang aliansi strategis pada UKM manufaktur menunjukkan bahwa baik tantangan maupun peluang yang terkait dengan transisi menuju model bisnis berorientasi layanan masih relatif kurang dieksplorasi pada UKM dibandingkan pada korporasi besar (Pombo & Franco, 2023).

Urgensi persoalan ini juga selaras dengan tren global yang lebih luas dalam pemasaran B2B. Studi *Bain & Company* yang dipublikasikan di *Harvard Business Review* menemukan bahwa sembilan dari sepuluh pembeli pada akhirnya memilih *vendor* yang sudah mereka kenal sebelum proses pembelian formal bahkan dimulai, termasuk dalam pengambilan keputusan pembelian B2B yang kompleks dan berjangka panjang (Sherrad et al., 2022). Studi *Superpowers Index* Dentsu (2024) yang melibatkan lebih dari 14.000 wawancara pembeli B2B melaporkan bahwa prioritas *brand building* melonjak dari urutan kelima pada tahun 2023 menjadi prioritas nomor satu pada tahun 2024, sementara jumlah merek yang dipertimbangkan dalam perjalanan pembelian B2B meningkat 62% sejak 2021. Literatur akademik turut mendukung pola ini secara konseptual dengan berargumen bahwa karakteristik pembelian B2B—yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, proses pengambilan keputusan yang lebih kompleks, dan hubungan pemasok jangka panjang—membuat pembeli industrial menaruh penekanan lebih besar pada interaksi pembeli-penjual dan branding korporat dibandingkan konsumen B2C, yang lebih mengandalkan merek produk sebagai heuristik pengambilan keputusan (Bhattacharjee et al., 2026). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa

tantangan yang dialami perusahaan dalam studi ini bukan sekadar persoalan lokal, melainkan mencerminkan tantangan struktural yang lebih luas dalam lanskap pemasaran B2B kontemporer.

Meski semakin penting, riset akademik tentang *branding* B2B masih menyisakan kesenjangan yang signifikan. Sebuah tinjauan literatur sistematis terbaru menyimpulkan bahwa riset *branding* B2B masih relatif terfragmentasi meskipun perhatian akademik dan investasi organisasional terhadapnya terus meningkat. Sebagian besar literatur yang ada dibangun di atas asumsi bahwa wawasan yang diperoleh dari *branding Business-to-Consumer* (B2C) dapat langsung dialihkan ke konteks B2B. Namun, perbedaan substansial dalam proses pengambilan keputusan, karakteristik permintaan, strategi komunikasi, dan dinamika *buying-center* menuntut *branding* B2B untuk dikaji sebagai domain penelitian tersendiri (Bhattacharjee et al., 2026). Pola serupa terlihat dalam literatur servitisasi—transisi dari produsen produk menjadi penyedia solusi terintegrasi. Sebuah studi multi-kasus yang melibatkan UKM manufaktur di Swedia dan Finlandia menunjukkan bahwa servitisasi digital memungkinkan internasionalisasi UKM melalui tiga tahap pematangan layanan digital yang saling bergantung dan didukung oleh keterlibatan ekosistem (Kolagar et al., 2026). Meski demikian, riset semacam ini masih didominasi konteks negara maju, sementara perhatian terhadap manufaktur menengah di negara berkembang seperti Indonesia relatif masih sangat terbatas.

Kesenjangan yang lebih mendasar lagi terletak pada dimensi pengalaman dan interpretasi dari fenomena ini. Sebagian besar studi *branding* B2B menggunakan survei berskala besar atau model kuantitatif yang menelaah hubungan antarvariabel pada level agregat. Sebagai contoh, riset servitisasi berbasis konfigurasi menggunakan *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* (fsQCA) menyelidiki faktor dan mekanisme kunci yang mendasari transformasi servitisasi pada banyak perusahaan manufaktur tanpa mengeksplorasi pengalaman subjektif aktor organisasional yang terlibat dalam proses tersebut (Liao et al., 2022). Akibatnya, masih sedikit yang diketahui tentang bagaimana anggota organisasi sesungguhnya mengalami dan memaknai kesenjangan antara kualitas produk unggul yang mereka yakini dengan lemahnya pengakuan pasar terhadap merek korporat mereka. Meskipun riset kualitatif berbasis wawancara tentang servitisasi UKM mulai bermunculan, kajian tersebut masih sebagian besar terbatas pada negara maju dengan sistem dukungan kelembagaan yang jauh berbeda dari kondisi perusahaan manufaktur menengah di Indonesia (Pombo & Franco, 2023). Proses sosial yang mendasari dilema ini—termasuk bagaimana keputusan alokasi sumber daya internal dinegosiasikan, bagaimana anggota organisasi menghadapi ketergantungan pada proyek pemerintah, dan bagaimana upaya transisi menuju penjualan berbasis solusi dimulai—sebagian besar masih diabaikan oleh pendekatan normatif dan kuantitatif yang mendominasi literatur yang ada.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana anggota organisasi memaknai dan merespons kesenjangan antara keunggulan produk dan kelemahan pemasaran yang mereka alami dalam praktik organisasional sehari-hari. Sebagaimana ditekankan dalam metodologi studi kasus, pendekatan ini sangat sesuai untuk menyelidiki fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas (Yin, 2018). Oleh



karena itu, penelitian ini mengadopsi desain studi kasus tunggal yang berfokus pada satu perusahaan manufaktur lampu outdoor yang melayani pasar proyek B2B dan B2G di Indonesia, dengan menempatkan pengalaman dan perspektif anggota organisasi internal sebagai sumber utama bukti empiris.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini diharapkan berkontribusi pada literatur *branding* B2B dengan mengatasi ketimpangan antara dominasi studi kuantitatif berskala besar pada korporasi negara maju dan terbatasnya riset kualitatif kontekstual pada manufaktur menengah di negara berkembang. Kontribusi ini selaras dengan kerangka *customer-based brand equity*, yang menekankan bahwa nilai merek pada akhirnya terbentuk melalui pengetahuan, persepsi, dan pengalaman pelanggan terhadap merek tersebut (Keller, 2013). Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini diharapkan memberikan wawasan strategis bagi manufaktur *niche* lain yang menghadapi kondisi serupa—memiliki keunggulan teknis yang nyata namun kesulitan menerjemahkan keunggulan tersebut menjadi pengakuan pasar dan kepercayaan pelanggan yang setara.

***Brand Familiarity* dan *Branding* B2B sebagai Penentu Keputusan Pembelian**

Asumsi tradisional dalam pemasaran industrial menyatakan bahwa pembeli B2B mengambil keputusan pembelian murni berdasarkan evaluasi rasional terhadap spesifikasi produk dan harga. Namun, literatur kontemporer semakin banyak menantang asumsi ini. Bhattacharjee et al., (2026) menemukan bahwa pembeli B2B menaruh penekanan lebih besar pada interaksi pembeli-penjual dan merek korporat dibandingkan konsumen B2C, yang cenderung mengandalkan merek produk sebagai heuristik utama dalam pengambilan keputusan. Temuan ini relevan secara langsung dengan perusahaan yang dikaji dalam penelitian ini, di mana kualitas teknis yang unggul tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi keputusan pembelian karena perusahaan itu sendiri belum cukup dikenal di pasar. Fenomena ini lebih lanjut dijelaskan melalui konsep memori merek (*brand memory*) yang dikemukakan Sharp & Romaniuk, (2016), yang berargumen bahwa pembeli pada dasarnya mengonsultasikan struktur ingatan mereka terhadap merek yang mampu menyelesaikan masalah mereka melalui proses kognitif yang intuitif dan cepat. Akibatnya, merek dengan tingkat kesadaran dan familiaritas yang lebih tinggi memiliki peluang lebih besar untuk diingat saat pengambilan keputusan pembelian. Dari perspektif teoretis, konsep ini menjelaskan mengapa keunggulan teknis suatu perusahaan dapat menjadi tidak relevan apabila perusahaan tersebut gagal membangun struktur memori merek yang kuat di kalangan calon pembeli.

Perubahan prioritas dalam praktik pemasaran B2B turut menguatkan pentingnya isu ini. Studi *Superpowers Index* yang dilakukan Dentsu, (2024) terhadap pembeli B2B mengungkapkan bahwa *brand building* melonjak dari prioritas kelima pada tahun 2023 menjadi prioritas nomor satu pada tahun 2024. Tren ini menunjukkan bahwa *brand awareness* bukan sekadar kelemahan tersendiri yang dialami satu perusahaan tertentu, melainkan tantangan struktural yang dihadapi sektor B2B secara lebih luas. Meski demikian, Bhattacharjee et al., (2026), dalam tinjauan literatur sistematis terbaru mereka, menyimpulkan bahwa riset akademik tentang *branding* B2B masih relatif terfragmentasi meskipun perhatian akademik dan investasi



korporat terhadapnya terus tumbuh. Sebagian besar literatur yang ada masih meminjam kerangka teoretis dari pemasaran B2C tanpa mengadaptasinya secara memadai terhadap karakteristik khas pasar B2B, yang melibatkan proses pengambilan keputusan kolektif dan siklus pembelian yang panjang. Dalam konteks ini, konsep *brand familiarity* menawarkan lensa analisis yang berharga. Namun, penerapannya pada perusahaan manufaktur menengah di negara berkembang yang beroperasi di pasar proyek pemerintah masih jarang dieksplorasi melalui penelitian kualitatif. Bhattacharjee et al., (2026), dan studi-studi terkait lainnya, masih sebagian besar mengandalkan survei kuantitatif berskala besar yang dilakukan pada korporasi di negara-negara maju.

***Value-Based Selling* sebagai Alternatif atas Persaingan Berbasis Harga**

Ketegangan antara strategi harga rendah dan strategi berbasis nilai merupakan tema besar kedua yang relevan dengan situasi perusahaan dalam penelitian ini. Raja et al., (2020) menjelaskan bahwa meningkatnya adopsi *value-based selling* sebagian besar merupakan respons terhadap komoditisasi yang semakin meluas dan memengaruhi hampir setiap sektor industrial. Tekanan ini telah mendorong perusahaan untuk bergerak melampaui sekadar menawarkan produk dan layanan, menuju penjualan nilai bagi pelanggan dan hasil bisnis. Raja et al., (2020) lebih lanjut menegaskan bahwa pendekatan ini sangat krusial bagi produsen industrial yang bertransisi dari penjualan berorientasi produk menuju penjualan berorientasi solusi—sebuah situasi yang secara dekat mencerminkan perusahaan yang diteliti dalam studi ini, yang telah mulai menawarkan paket layanan terintegrasi ketimbang produk satuan. Hinterhuber et al., (2021) lebih lanjut memperjelas logika strategis di balik transisi ini melalui prinsip *value first, then price*: kapabilitas kuantifikasi nilai (*value quantification*) memungkinkan penjual menerjemahkan keunggulan kompetitifnya menjadi nilai moneter yang dapat dipahami pembeli, sehingga selisih harga disajikan sebagai investasi dengan manfaat pelanggan yang terukur, bukan sekadar biaya tambahan. Pada contoh produsen komponen industri SKF yang mereka paparkan, premi harga sebesar 50% atas produk pesaing tetap diterima pembeli karena manfaat yang dapat dikuantifikasi melampaui selisih harga tersebut.

Namun, penerapan *value-based selling* (VBS) dalam praktik jauh lebih menantang dibandingkan kerangka konseptualnya. Keranen et al., (2023), dalam tinjauan riset VBS terbaru mereka, menyimpulkan bahwa literatur yang ada masih sangat bersifat eksploratif dan deskriptif, dengan upaya yang relatif sedikit dicurahkan pada integrasi dan penajaman teoretis. Temuan mereka menunjukkan bahwa kesenjangan yang substansial masih ada dalam memahami bagaimana perusahaan menengah dengan sumber daya terbatas sesungguhnya mengalami transisi dari penjualan berbasis harga menuju penjualan berbasis nilai. Lebih lanjut, sebagian besar studi empiris VBS yang ditinjau Keranen et al., (2023) berfokus baik pada tenaga penjual individu maupun pada kapabilitas organisasional secara umum, sementara jarang menelaah bagaimana organisasi secara kolektif mengalami dan memaknai transisi ini—khususnya pada perusahaan manufaktur yang melayani pasar B2G yang dicirikan oleh persyaratan kepatuhan regulasi yang ketat dan prosedur pengadaan formal.



Servitisasi, *Trust*, dan *Decision-Making Unit* dalam Pasar Berbasis Proyek

Konsep teoretis ketiga yang relevan adalah servitisasi, yang didefinisikan sebagai transformasi perusahaan manufaktur dari pemasok produk menjadi penyedia solusi terintegrasi. Pombo & Franco, (2023), melalui riset berbasis wawancara kualitatif yang melibatkan UKM manufaktur, menemukan bahwa servitisasi dan aliansi strategis saling melengkapi satu sama lain melalui berbagi sumber daya dan pengetahuan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan nilai bisnis, dan memperbaiki pengalaman pelanggan akhir. Demikian pula, Kolagar et al., (2026), dalam studi multi-kasus terhadap UKM industrial di Swedia dan Finlandia, menunjukkan bahwa servitisasi digital berkembang melalui tiga tahap pematangan layanan digital yang saling bergantung: kesadaran digital, inovasi layanan digital, dan kustomisasi massal digital. Temuan-temuan ini relevan untuk memahami posisi perusahaan saat ini, karena perusahaan baru saja memulai transisinya menuju solusi terintegrasi berbasis sistem pintar (*smart system*). Namun, baik studi Pombo & Franco, (2023) maupun Kolagar et al., (2026) sama-sama dilakukan dalam konteks negara maju yang dicirikan oleh ekosistem kelembagaan yang jauh berbeda dari perusahaan manufaktur menengah di Indonesia, yang kinerja bisnisnya masih sangat bergantung pada fluktuasi anggaran pengadaan pemerintah.

Kompleksitas transisi ini semakin diperparah oleh sifat pengambilan keputusan dalam pasar B2B dan B2G, di mana keputusan pembelian jarang dilakukan oleh satu individu, melainkan melibatkan kelompok pengambil keputusan yang umum disebut sebagai *Decision-Making Unit* (DMU) atau *buying center*. Kotler et al., (2020) mendefinisikan DMU sebagai seluruh individu dan unit organisasional yang terlibat dalam keputusan pembelian bisnis, mencakup peran-peran seperti *initiator*, *gatekeeper*, *influencer*, *buyer*, *decider*, dan *user*, yang masing-masing memiliki kepentingan dan kriteria evaluasi berbeda terhadap pemasok. Dalam pasar berbasis proyek dan pengadaan pemerintah, kompleksitas DMU menjadi semakin besar karena keputusan pembelian juga dibentuk oleh persyaratan regulasi, akuntabilitas publik, dan prosedur tender formal. Dalam kondisi semacam ini, *trust* menjadi bukan sekadar faktor pendukung, melainkan elemen penentu dalam mengamankan kepercayaan pembeli organisasional secara kolektif. Meski demikian, kerangka DMU yang diusulkan Kotler et al., (2020) sebagian besar dikembangkan dari konteks B2B komersial, sementara penerapannya pada lingkungan pengadaan B2G di negara berkembang—yang dicirikan oleh keterbatasan anggaran publik dan sistem pengadaan birokratis yang khas—masih relatif sedikit mendapat perhatian ilmiah yang bersifat kualitatif dan mendalam.

Posisi Studi dan Jembatan Menuju Metodologi

Secara kolektif, ketiga perspektif teoretis yang dibahas di atas—*brand familiarity* dalam *branding* B2B (Bhattacharjee et al., 2026), *value-based selling* dalam transisi menuju servitisasi (Hinterhuber et al., 2021; Keranen et al., 2023), serta *trust* bersama *Decision-Making Unit* (DMU) dalam kompleksitas pembelian B2B/B2G (Kotler et al., 2020) memberikan lensa konseptual yang saling melengkapi untuk memahami kesenjangan antara keunggulan produk dan keunggulan pemasaran yang dialami perusahaan yang dikaji dalam studi ini. Meski

memberikan kontribusi yang berharga, ketiga perspektif tersebut memiliki keterbatasan yang sama: didominasi oleh pendekatan kuantitatif dan deskriptif-normatif yang terutama menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan, namun menawarkan wawasan yang terbatas tentang bagaimana anggota organisasi—termasuk personel pemasaran, manajer, dan tim produksi—sesungguhnya mengalami, memaknai, dan merespons kesenjangan ini dalam praktik organisasional sehari-hari mereka. Kesenjangan ini menjadi semakin nyata dalam konteks perusahaan manufaktur menengah di negara berkembang yang beroperasi dalam pasar proyek pemerintah, sebuah *setting* yang masih sangat kurang mendapat perhatian dalam badan literatur yang sebagian besar berfokus pada korporasi besar atau *start-up* teknologi di negara maju (Kolagar et al., 2026; Pombo & Franco, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini diposisikan untuk mengatasi kesenjangan riset ini melalui pendekatan studi kasus tunggal kualitatif sebagaimana diusulkan Yin, (2018), yang dijelaskan lebih lanjut pada bagian Metodologi berikut.

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian dan Justifikasi

Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus tunggal kualitatif sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Yin, (2018) dan Stake, (1995). Menurut Yin, (2018), studi kasus merupakan strategi penelitian yang paling sesuai digunakan ketika menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa", ketika peneliti memiliki kendali yang minim atas peristiwa yang diselidiki, dan ketika fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Karakteristik-karakteristik ini sangat selaras dengan fenomena yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu bagaimana dan mengapa kesenjangan antara keunggulan produk dan kelemahan pemasaran terjadi serta dimaknai oleh anggota organisasi. Fenomena ini merepresentasikan proses sosial dan organisasional yang kompleks, melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, dan tidak dapat direduksi secara memadai menjadi sekadar hubungan sederhana antarvariabel kuantitatif.

Studi kasus tunggal, ketimbang desain multi-kasus, dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang intensif dan mendalam terhadap satu unit analisis. Keputusan ini konsisten dengan perspektif Stake, (1995) bahwa studi kasus tunggal instrumental memungkinkan peneliti memperoleh wawasan mendalam terhadap isu yang lebih luas melalui penelaahan intensif atas satu kasus yang representatif.

Partisipan

Partisipan dipilih menggunakan *purposive sampling*, sebuah strategi pengambilan sampel yang secara sengaja mengidentifikasi individu-individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung yang relevan dengan fenomena yang diselidiki, ketimbang memilih partisipan secara acak (Etikan et al., 2016). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukanlah generalisasi statistik, melainkan perolehan data yang kaya dan padat informasi dari sumber-sumber yang paling relevan.

Kriteria partisipan mencakup individu-individu yang terlibat langsung dalam strategi pemasaran dan aktivitas operasional perusahaan, secara khusus personel manajemen pemasaran, staf riset dan pengembangan (R&D)/produksi, serta—apabila relevan dan dapat diakses—perwakilan distributor perusahaan. Kriteria pemilihan ini konsisten dengan prinsip-prinsip purposive sampling, yang menekankan pentingnya menyertakan partisipan dengan pengalaman langsung dan posisi strategis yang berkaitan dengan fenomena yang diteliti, sehingga memastikan bahwa data yang terkumpul benar-benar mencerminkan perspektif insider organisasional (Campbell et al., 2020).

Lokasi Penelitian dan Konteks Sosial

Penelitian ini dilakukan di PT Sarana Karya Solusindo, sebuah perusahaan manufaktur Indonesia yang berspesialisasi dalam sistem pencahayaan outdoor berbasis proyek dan terutama melayani pasar *business-to-business* (B2B) dan *business-to-government* (B2G). Perusahaan ini merepresentasikan unit analisis yang relevan karena mencerminkan karakteristik perusahaan manufaktur menengah Indonesia yang memiliki kapabilitas teknis yang kuat serta kepatuhan terhadap standar nasional dan internasional (SNI dan ISO), namun menghadapi tantangan struktural, termasuk ketergantungan pada siklus anggaran pemerintah dan keterbatasan kapasitas komunikasi pemasaran. Karakteristik-karakteristik ini menjadikan perusahaan tersebut sebagai kasus yang kaya informasi (*information-rich case*) untuk mengeksplorasi kesenjangan antara keunggulan produk dan keunggulan pemasaran secara mendalam. Fasilitas perusahaan yang menjadi lokasi penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tampak Depan Fasilitas PT Sarana Karya Solusindo saat Kunjungan Industri

Gambar 1 memperlihatkan tampak depan fasilitas PT Sarana Karya Solusindo yang menjadi lokasi kunjungan industri sekaligus latar pengumpulan data. Dokumentasi ini



dicantumkan bukan sekadar sebagai ilustrasi, melainkan sebagai bukti bahwa observasi dan paparan narasumber diperoleh langsung di lingkungan operasional perusahaan, sehingga mendukung *credibility* dan memungkinkan *thick description* terhadap konteks penelitian (Korstjens & Moser, 2018). Gambar ini juga menunjukkan bahwa interaksi dengan perusahaan berlangsung dalam format kunjungan kelompok yang formal, kondisi yang menjadi dasar pengakuan posisi peneliti sebagai *outsider* dan potensi bias akses informasi pada bagian refleksivitas peneliti dan keterbatasan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan tiga metode yang saling melengkapi, sesuai dengan prinsip triangulasi sumber data dalam penelitian kualitatif (Yin, 2018). Pertama, observasi langsung dilakukan melalui kunjungan lokasi industri untuk mengamati aktivitas produksi, interaksi antar-tim internal, dan materi yang dipresentasikan oleh perusahaan. Kedua, wawancara eksploratif semi-terstruktur dilakukan dengan partisipan internal untuk menggali pengalaman, makna, dan proses organisasional yang tidak dapat ditangkap secara memadai hanya melalui observasi. Format semi-terstruktur dipilih karena memberikan fleksibilitas bagi partisipan untuk menguraikan pengalaman mereka, sekaligus memastikan bahwa diskusi tetap terfokus pada tema-tema utama penelitian (Dejonckheere & Vaughn, 2019). Ketiga, analisis dokumen dilakukan terhadap materi presentasi perusahaan, profil produk, dan dokumen sertifikasi (SNI dan ISO) untuk memberikan dukungan kontekstual serta memverifikasi informasi yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Reflexive Thematic Analysis* (RTA) sebagaimana dikembangkan oleh Braun & Clarke, (2019, 2021). Braun & Clarke, (2019) berargumen bahwa tema tidak boleh dipandang sebagai sesuatu yang muncul secara objektif dari data, melainkan sebagai konstruksi interpretatif yang secara aktif dikembangkan oleh peneliti melalui interaksi antara data, asumsi teoretis, dan perspektif analitis peneliti.

Analisis mengikuti enam tahap iteratif: familiarisasi data, koding awal (*open coding*), pengembangan tema, peninjauan tema, definisi dan penajaman tema, serta penulisan laporan (Braun & Clarke, 2021). Koding terbuka dilakukan secara induktif terhadap catatan observasi dan transkrip wawancara sebelum diorganisasikan menjadi tema-tema yang lebih luas yang merepresentasikan pengalaman, makna, dan tantangan yang dirasakan partisipan terkait kesenjangan antara keunggulan produk dan kinerja pemasaran perusahaan.

Keabsahan Data dan Etika Penelitian

Keabsahan (*trustworthiness*) penelitian ini dibangun berdasarkan empat kriteria yang diusulkan Lincoln & Guba, (1985): *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Keempat kriteria ini terus menjadi kerangka utama untuk menilai kualitas penelitian kualitatif (Adler, 2022).

Credibility ditingkatkan melalui triangulasi data dengan mengintegrasikan temuan dari observasi, wawancara, dan analisis dokumen untuk saling memvalidasi temuan penelitian



(Stahl & King, 2020). *Transferability* dicapai melalui *thick description* terhadap konteks penelitian, termasuk uraian rinci mengenai perusahaan, partisipan, dan prosedur penelitian, sehingga memungkinkan pembaca menilai sejauh mana temuan dapat diterapkan pada konteks serupa (Korstjens & Moser, 2018). *Dependability* dan *confirmability* dijaga melalui audit trail, yang terdiri atas dokumentasi sistematis atas seluruh keputusan analitis yang diambil sepanjang proses penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga interpretasi akhir. Praktik ini telah diakui sebagai hal yang esensial untuk menjamin konsistensi dan transparansi temuan kualitatif (Korstjens & Moser, 2018).

Penelitian ini juga menerapkan prinsip-prinsip etika penelitian secara ketat. Sebelum berpartisipasi, seluruh narasumber diberikan *informed consent* yang menjelaskan tujuan penelitian, hak mereka untuk menolak berpartisipasi atau mengundurkan diri pada tahap apa pun tanpa konsekuensi apa pun, serta jaminan kerahasiaan dan anonimitas apabila diperlukan untuk melindungi posisi organisasional mereka. Selain itu, tujuan penelitian dikomunikasikan secara transparan kepada pihak manajemen perusahaan sebelum pengumpulan data dimulai, konsisten dengan etika penelitian kualitatif yang menekankan pentingnya persetujuan kelembagaan (*institutional consent*) selain persetujuan individual partisipan (Arifin, 2018).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis tematik reflektif terhadap observasi lapangan, paparan narasumber, dan dokumen perusahaan menghasilkan empat tema utama yang menggambarkan kondisi saat ini, ketegangan internal, dan arah adaptif PT Sarana Karya Solusindo dalam mengatasi kesenjangan antara keunggulan produk dan kapabilitas pemasarannya. Tema-tema ini disajikan secara berurutan, dimulai dari kondisi mendasar yang memunculkan permasalahan tersebut, hingga respons strategis yang telah mulai diterapkan perusahaan.

Produk yang Berbicara, namun Pasar yang Tidak Mendengarkan

Temuan pertama menunjukkan bahwa kapabilitas teknis PT Sarana Karya Solusindo telah melampaui standar minimum industri. Produk lampu *outdoor* perusahaan ini memenuhi baik Standar Nasional Indonesia (SNI) maupun standar ISO, sementara tingkat produk tidak sesuai spesifikasi (*reject*) telah berhasil ditekan hingga sekitar satu persen pada proses produksi berbasis cetakan (*mold-based*), dan hampir nol pada proses perakitan manual. *Quality control* diterapkan pada setiap tahapan produksi, termasuk inspeksi bahan baku yang masuk, pengujian komponen sebelum perakitan, dan verifikasi akhir produk jadi. Hal ini mencerminkan apa yang oleh Oduro & Mensah-Williams, (2023) disebut sebagai kapabilitas pengembangan produk (*product development capability*)—kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memproduksi produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan tuntutan persaingan melalui teknologi produksi yang terus diperbarui. Namun, kapabilitas teknis yang kuat ini belum diterjemahkan menjadi tingkat pengakuan pasar atau brand awareness yang setara.



Gambar 2. Contoh Produk Bermerek BANDELL yang Diproduksi oleh PT Sarana Karya Solusindo

Gambar 2 memperlihatkan salah satu produk lampu bermerek BANDELL yang dilengkapi tanda SNI dan tanda capaian Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dari Kementerian Perindustrian. Kedua tanda tersebut merupakan penanda kepatuhan yang dapat diverifikasi pembeli secara independen, sehingga memperkuat klaim kualitas yang disampaikan manajemen pada kutipan berikut. Namun, penanda ini baru berfungsi sebagai bukti setelah calon pembeli mengenal dan mempertimbangkan perusahaan; bagi pengambil keputusan yang belum mengenal merek, sertifikasi tersebut belum menjadi alasan untuk memasukkan perusahaan ke dalam daftar pertimbangan. Dengan demikian, Gambar 2 menggambarkan bentuk konkret dari *product excellence*, yaitu sisi pertama dari kesenjangan yang dikaji.

Seorang anggota tim manajemen perusahaan menjelaskan situasi ini saat presentasi lapangan:

"Kualitas produk kami tidak kalah dari merek-merek yang lebih besar. Kami sudah memenuhi semua standar yang disyaratkan, dan untuk beberapa komponen kami bahkan menerapkan standar yang lebih ketat dari yang diwajibkan. Namun di lapangan, kami sering kalah tender bukan karena kualitas produk, melainkan karena para pengambil keputusan di instansi pemerintah sekadar tidak mengenal perusahaan kami."

Pernyataan ini selaras dengan studi Hapsari & Belgiawan, (2025) pada pemasok tekstil B2B di Indonesia, yang menemukan bahwa *word of mouth*—rekomendasi interpersonal yang bertumpu pada kepercayaan—berpengaruh signifikan terhadap *brand awareness*, dan bahwa *brand awareness* berpengaruh kuat terhadap niat beli. Dalam lingkungan B2B, membangun *awareness* dengan demikian menuntut lebih dari sekadar visibilitas, yakni interaksi berulang yang berbasis kepercayaan (*trust-based interactions*). Ketika interaksi semacam itu tidak terbentuk secara sistematis, kualitas produk kehilangan kesempatan untuk dikomunikasikan secara efektif. Bhattacharjee et al., (2026) lebih lanjut mendukung temuan ini dengan

menunjukkan bahwa pembeli B2B cenderung menaruh penekanan lebih besar pada reputasi merek korporat dan kualitas interaksi dengan pemasok, dibandingkan atribut produk semata. Akibatnya, perusahaan dengan kualitas teknis yang unggul namun brand awareness yang terbatas tetap berada pada posisi kompetitif yang relatif lemah. Fenomena ini menciptakan situasi paradoksikal: semakin tinggi standar kualitas yang diterapkan perusahaan, semakin besar pula jumlah investasi "tersembunyi" yang tidak mendapat pengakuan karena tidak dikomunikasikan secara efektif kepada pasar yang relevan.

Menyeimbangkan Efisiensi Operasional dan Investasi pada Komunikasi Pemasaran

Temuan kedua mengidentifikasi adanya ketegangan strategis internal terkait alokasi sumber daya antara mempertahankan keunggulan operasional dan berinvestasi pada kapabilitas pemasaran. Kondisi ini bukan sesuatu yang unik. Dalam sebuah tinjauan sistematis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja UKM, Yahaya & Nadarajah, (2023) menemukan bahwa UKM yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif menghadapi tantangan signifikan dalam orientasi strategis, alokasi sumber daya, dan adaptasi pasar akibat keterbatasan ukuran organisasi dan sumber daya yang tersedia. Keterbatasan ini membatasi akses terhadap intelijen pasar dan wawasan penting yang memengaruhi pengambilan keputusan strategis serta peluang pertumbuhan. Pengamatan ini secara dekat mencerminkan kondisi PT Sarana Karya Solusindo, yang secara konsisten mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kapasitas produksi (500 unit per hari), memperkuat divisi Riset dan Pengembangan (R&D), serta mempertahankan sistem *quality control* berlapis, sementara kapabilitas komunikasi pemasaran menerima investasi yang jauh lebih sedikit.



Gambar 3. Lini Perakitan PT. Sarana Karya Solusindo

Gambar 3 memperlihatkan lini perakitan dengan operator yang bekerja pada meja kerja berderet, konsisten dengan keterangan perusahaan bahwa proses perakitan banyak dilakukan secara manual dengan pengendalian kualitas pada setiap tahap. Secara analitis, gambar ini menampilkan wujud nyata investasi operasional yang dibahas pada tema ini: kapasitas, tenaga kerja, dan sistem pengendalian mutu terlihat langsung di lantai produksi dan hasilnya dapat diukur melalui tingkat reject. Investasi pada kapabilitas komunikasi pemasaran tidak memiliki wujud kasatmata yang setara, sehingga lebih mudah tergeser dalam penentuan prioritas sebagaimana tercermin pada kutipan manajemen berikut.

Konflik prioritas strategis ini tercermin dalam pernyataan manajemen berikut:

"Kami tahu kami perlu berinvestasi lebih banyak pada pemasaran. Namun setiap kali kami harus memilih antara memperbarui mesin atau membangun tim pemasaran, mesin selalu tampak menghasilkan dampak yang lebih segera dan terukur. Produksi dapat dikuantifikasi, sementara pemasaran terasa jauh lebih abstrak dan hasilnya tidak langsung terlihat."

Pernyataan ini menggambarkan bias kognitif organisasional yang umum ditemukan pada perusahaan manufaktur, di mana pengembalian investasi operasional lebih mudah dikuantifikasi dan diverifikasi dalam jangka pendek dibandingkan pengembalian investasi pemasaran. Oduro & Mensah-Williams, (2023) menemukan bahwa kapabilitas pengembangan produk, kapabilitas komunikasi pemasaran, dan kapabilitas manajemen saluran distribusi secara signifikan memengaruhi kinerja pemasaran dan adaptabilitas UKM. Namun, kapabilitas-kapabilitas ini tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi kinerja finansial kecuali dimanfaatkan secara efektif melalui strategi yang tepat. Hal ini menjelaskan mengapa banyak UKM manufaktur, termasuk PT Sarana Karya Solusindo, cenderung memprioritaskan investasi dengan hasil operasional yang segera terukur, meskipun keputusan semacam itu dapat melemahkan posisi kompetitif mereka dalam jangka menengah.

Ketergantungan pada Siklus Anggaran Pemerintah sebagai Sumber Kecemasan Strategis

Temuan ketiga mengidentifikasi ketergantungan struktural pada proyek pengadaan pemerintah (*Business-to-Government/B2G*) sebagai sumber kerentanan strategis utama yang dirasakan oleh manajemen perusahaan. Sebagian besar pendapatan PT Sarana Karya Solusindo dihasilkan melalui proyek pengadaan infrastruktur pemerintah, sehingga fluktuasi kebijakan belanja publik berdampak langsung pada permintaan pasar. Ketergantungan ini menciptakan pola bisnis yang siklis dan sangat sulit diprediksi. Ketika anggaran infrastruktur pemerintah melimpah, kapasitas produksi termanfaatkan secara penuh. Namun, ketika terjadi pembekuan anggaran atau realokasi belanja—seperti yang dialami selama penyesuaian fiskal pascapandemi dan pergeseran prioritas belanja infrastruktur—permintaan dapat menurun tajam dalam waktu singkat, sementara perusahaan tidak memiliki basis pelanggan retail yang cukup besar untuk mengompensasi kekurangan pendapatan tersebut.

Kondisi ini dikonfirmasi oleh manajemen:

"Ketika proyek pemerintah berjalan lancar, lini produksi kami dapat beroperasi pada kapasitas penuh dengan satu *shift* bekerja terus-menerus. Namun setiap kali anggaran dibekukan atau



proyek ditunda, kami langsung merasakan dampaknya. Kami tidak memiliki banyak pasar alternatif karena bisnis retail kami masih terlalu kecil untuk mengimbangi penurunan tersebut."

Temuan ini selaras dengan argumen Pombo & Franco, (2023) bahwa ketergantungan berlebihan pada satu segmen pasar utama membuat perusahaan rentan terhadap siklus bisnis yang tidak stabil. Mereka menyarankan bahwa diversifikasi melalui aliansi strategis dan perluasan layanan merupakan respons yang efektif untuk memitigasi risiko semacam itu. Pada level yang lebih luas, Yahaya & Nadarajah, (2023) menekankan bahwa dukungan pemerintah yang terarah, dipadukan dengan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan inovasi perusahaan dan pembelajaran berkelanjutan, merupakan faktor esensial yang memungkinkan UKM tetap kompetitif dalam pasar yang semakin menantang. Akibatnya, PT Sarana Karya Solusindo berada pada posisi strategis di mana diversifikasi pasar menjadi semakin diperlukan, meskipun kapabilitas internalnya saat ini belum sepenuhnya berkembang untuk mendukung diversifikasi tersebut tanpa penyesuaian mendasar terhadap model pemasarannya yang ada.

Benih Transformasi: Dari Menjual Produk menuju Menghadirkan Solusi

Tema keempat mengidentifikasi munculnya kesadaran organisasional dan langkah-langkah awal menuju transformasi model bisnis perusahaan dari penjualan produk menjadi penjualan berbasis solusi (*solution-based selling*). Pergeseran ini tidak terjadi secara tiba-tiba; melainkan merepresentasikan hasil kumulatif dari tekanan kompetitif dan pengalaman lapangan yang mendorong manajemen untuk mempertimbangkan ulang proposisi nilai perusahaan. Alih-alih menawarkan produk lampu *outdoor* sebagai barang satuan, perusahaan telah mulai mengemas produknya bersama layanan purna jual, konsultasi spesifikasi teknis, dan pengembangan sistem pintar (*smart system*) sebagai satu solusi terintegrasi bagi klien proyek.

Orientasi transformatif ini tercermin dalam pernyataan manajemen berikut:

"Kami mulai menyadari bahwa kami tidak sekadar menjual produk pencahayaan. Yang sesungguhnya dibutuhkan klien kami adalah solusi pencahayaan jangka panjang yang didukung oleh layanan teknis yang andal. Itulah yang sedang kami coba bangun sekarang—bukan hanya produknya, tetapi seluruh ekosistem layanan di sekelilingnya."

Pernyataan ini mencerminkan orientasi yang oleh Kolagar et al., (2026) diklasifikasikan sebagai tahap awal *digital service maturity* dalam proses servitisasi, di mana perusahaan mulai menyadari nilai tambah dari layanan digital dan secara bertahap mengintegrasikannya ke dalam proposisi nilai inti mereka. Raja et al., (2020) berargumen bahwa orientasi semacam ini bukan sekadar penyesuaian taktis, melainkan transformasi kapabilitas organisasional, yang menuntut perusahaan mengembangkan kompetensi baru dalam mengartikulasikan, mengkuantifikasi, dan mengomunikasikan nilai ekonomis dari solusi mereka kepada pelanggan. Pada PT Sarana Karya Solusindo, transformasi ini masih berada pada tahap awal. Meskipun divisi R&D telah aktif mengembangkan teknologi *smart system*, kapabilitas komunikasi pemasaran perusahaan belum berkembang secara proporsional untuk mengomunikasikan nilai dari solusi terintegrasi tersebut kepada segmen pasar yang lebih luas.



Penegasan Ulang Temuan Utama

Keempat tema yang diidentifikasi dalam temuan penelitian secara kolektif menggambarkan pengalaman organisasional yang saling terhubung dalam tubuh PT Sarana Karya Solusindo. Temuan pertama menunjukkan bahwa kapabilitas teknis perusahaan yang kuat—tercermin dari kepatuhan terhadap Standar Nasional Indonesia (SNI) dan standar ISO serta tingkat reject yang berhasil ditekan hingga sekitar satu persen—belum secara otomatis diterjemahkan menjadi pengakuan pasar akibat keterbatasan brand familiarity di kalangan para pengambil keputusan proyek. Temuan kedua mengungkap bahwa kondisi ini bukan semata persoalan pasar eksternal, melainkan juga berakar pada praktik alokasi sumber daya internal perusahaan, yang secara konsisten memprioritaskan investasi operasional dengan hasil yang segera dan terukur, ketimbang investasi pada komunikasi pemasaran yang hasilnya kurang nyata dan lebih tidak pasti. Temuan ketiga mengindikasikan bahwa posisi pasar yang rapuh ini semakin diperparah oleh ketergantungan struktural perusahaan pada proyek pengadaan pemerintah, yang menciptakan pola bisnis siklus yang dipersepsikan manajemen sebagai sumber ketidakpastian strategis yang berkelanjutan. Terakhir, temuan keempat menunjukkan bahwa di tengah tekanan-tekanan tersebut, perusahaan telah mulai menampakkan tanda-tanda awal transformasi menuju penjualan berbasis solusi, merepresentasikan respons adaptif yang masih berada pada tahap awal namun mencerminkan kesadaran strategis yang mulai muncul terhadap keterbatasan model bisnis tradisionalnya.

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menggambarkan sebuah siklus yang saling menguatkan. Kualitas produk yang unggul, apabila tidak diimbangi kesadaran pasar yang memadai, menghasilkan tekanan kompetitif. Tekanan ini memperkuat kecenderungan organisasi untuk terus berinvestasi pada aktivitas operasional yang menghasilkan hasil yang mudah terukur, sembari mengabaikan aktivitas komunikasi pemasaran yang manfaatnya kurang segera teramati. Pada saat yang bersamaan, ketergantungan pada pasar *Business-to-Government* (B2G) membatasi fleksibilitas finansial perusahaan untuk memutus siklus ini. Pada akhirnya, tekanan kumulatif yang dihasilkan oleh kondisi-kondisi yang saling terhubung ini merangsang kesadaran organisasional akan perlunya transformasi, meskipun implementasinya masih belum menyeluruh.

Analisis Reflektif dan Kaitan Teoretis

Temuan pertama dan kedua secara umum memperkuat argumen yang dikemukakan Bhattacharjee et al., (2026), yang menyatakan bahwa keputusan pembelian B2B lebih dipengaruhi oleh interaksi pembeli-penjual dan reputasi korporat dibandingkan atribut produk semata. Namun, penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan mengungkap dimensi yang relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur sebelumnya: kesenjangan *awareness* bukan semata konsekuensi dari strategi pemasaran eksternal yang tidak efektif, melainkan juga produk dari mekanisme organisasional internal. Bhattacharjee et al., (2026) mengonseptualisasikan *brand familiarity* terutama sebagai persoalan persepsi pasar. Temuan penelitian ini, bagaimanapun, menunjukkan bahwa persepsi semacam itu berasal jauh lebih awal melalui keputusan organisasional terkait alokasi sumber daya, jauh sebelum produk



sampai ke pasar. Dengan kata lain, rendahnya tingkat *brand familiarity* yang teramati pada kasus ini bukan sekadar hasil dari strategi komunikasi yang kurang memadai, melainkan konsekuensi logis dari struktur prioritas organisasional yang secara sistematis mengalokasikan sumber daya secara tidak proporsional antara keunggulan operasional dan komunikasi pasar.

Pola ini juga selaras dengan temuan Oduro & Mensah-Williams, (2023), yang menunjukkan bahwa kapabilitas komunikasi pemasaran secara signifikan memengaruhi kinerja pemasaran dan adaptabilitas UKM, meskipun kontribusinya terhadap kinerja finansial baru terlihat ketika diterjemahkan secara efektif melalui implementasi strategis yang tepat. Fakta bahwa manajemen PT Sarana Karya Solusindo secara eksplisit mengakui ketimpangan ini—sebagaimana tercermin dalam kutipan wawancara yang disajikan pada bagian temuan—menunjukkan bahwa tantangan tersebut bukan terletak pada kurangnya kesadaran, melainkan pada kesulitan struktural yang terkait dengan mengubah pola pengambilan keputusan yang telah terlembagakan secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi pada literatur branding B2B dengan menghadirkan perspektif proses organisasional internal, ketimbang berfokus semata pada dinamika pasar eksternal, untuk menjelaskan mengapa kesenjangan awareness dapat tetap bertahan meski aktor-aktor organisasional sendiri menyadari keberadaannya.

Temuan ketiga konsisten dengan argumen yang dikemukakan Pombo & Franco, (2023), yang menyatakan bahwa ketergantungan berlebihan pada satu segmen pasar membuat perusahaan rentan terhadap fluktuasi eksternal dan bahwa diversifikasi melalui aliansi strategis merupakan strategi mitigasi risiko yang tepat. Namun, penelitian ini mengungkap interpretasi yang lebih bernuansa terhadap hubungan tersebut. Dalam kasus PT Sarana Karya Solusindo, ketergantungan pada pasar *Business-to-Government* (B2G) bukan semata konsekuensi dari struktur pasar, melainkan terkait erat dengan keterbatasan kapabilitas pemasaran yang telah diidentifikasi pada dua tema sebelumnya. Perusahaan belum mampu memperluas ke pasar retail atau publik yang lebih luas, bukan karena peluang tersebut tidak tersedia, melainkan karena perusahaan belum mengembangkan kapabilitas komunikasi pemasaran yang diperlukan untuk bersaing secara efektif dalam segmen-segmen tersebut.

Oleh karena itu, ketergantungan pada B2G perlu dipahami bukan hanya sebagai sumber kerentanan organisasional, tetapi juga sebagai akibat dari ketimpangan kapabilitas yang telah diidentifikasi sebelumnya dalam penelitian ini. Hubungan timbal balik ini membentuk dinamika sirkular yang relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur resiliensi UKM. Meskipun Yahaya & Nadarajah, (2023) menekankan pentingnya dukungan pemerintah yang terarah bagi keberlanjutan UKM, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan tersebut perlu melampaui bantuan finansial dan adopsi teknologi produksi semata. Secara spesifik, penekanan yang lebih besar perlu diberikan pada penguatan kapabilitas komunikasi pemasaran perusahaan, yang merepresentasikan determinan krusial namun sering diabaikan bagi resiliensi organisasional jangka panjang dan diversifikasi pasar.

Temuan keempat mendukung kerangka konseptual yang diusulkan Kolagar et al., (2026) tentang tahap-tahap *digital service maturity* dalam proses servitisasi, khususnya fase awal di mana perusahaan mulai menyadari nilai strategis layanan digital dan secara bertahap



mengintegrasikannya ke dalam proposisi nilai intinya. Keputusan PT Sarana Karya Solusindo untuk mengemas produk lampu *outdoor* bersama layanan purna jual, konsultasi teknis, dan pengembangan *smart system* merepresentasikan pergerakan yang jelas menjauh dari penjualan produk transaksional menuju penawaran solusi terintegrasi. Pergeseran organisasional ini mencerminkan transformasi yang dijelaskan Raja et al., (2020), yang mencirikan penjualan berbasis solusi sebagai transisi berbasis kapabilitas di mana perusahaan menciptakan nilai dengan mengatasi kebutuhan operasional pelanggan yang lebih luas, ketimbang sekadar memasok produk fisik.

Meski demikian, penelitian ini juga mengungkap keterbatasan dalam menerapkan kerangka servitisasi yang ada pada konteks manufaktur menengah yang beroperasi di negara berkembang. Jalur servitisasi yang dijelaskan Kolagar et al., (2026) umumnya mengasumsikan keberadaan ekosistem digital, dukungan kelembagaan, dan infrastruktur teknologi yang relatif matang yang memfasilitasi transformasi layanan secara sistematis. Sebaliknya, transisi yang teramati pada PT Sarana Karya Solusindo muncul secara organik, terutama didorong oleh tekanan kompetitif ketimbang strategi ekosistem yang terencana. Transformasi perusahaan oleh karena itu tampak bersifat inkremental, reaktif, dan terkendala sumber daya, ketimbang diorkestrasi secara strategis sejak awal.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa literatur servitisasi saat ini akan diuntungkan dengan mengakomodasi lintasan transformasi yang menjadi karakteristik perusahaan manufaktur menengah yang beroperasi di bawah kondisi sumber daya terbatas. Ketimbang mengikuti progresi linear menuju ekosistem layanan digital tingkat lanjut, perusahaan dalam konteks semacam ini dapat mengalami bentuk servitisasi yang adaptif dan bertahap, yang sebagian besar dibentuk oleh tuntutan kompetitif yang mendesak dan kebutuhan bertahan hidup organisasional.

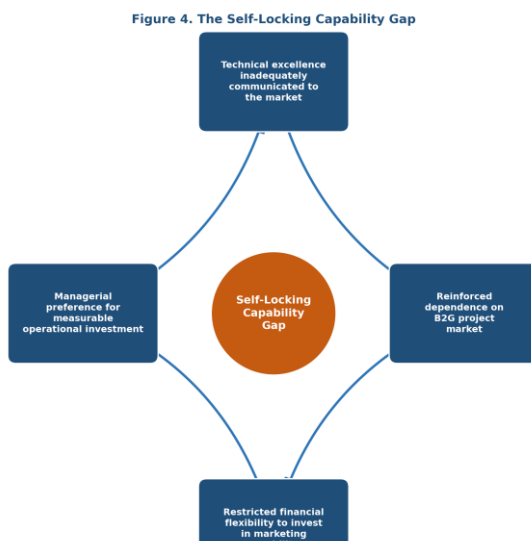
Pemahaman Baru: Siklus Kesenjangan Kapabilitas yang Mengunci Diri (*Self-Locking Capability Gap*)

Berdasarkan keterkaitan antara keempat tema tersebut, penelitian ini mengajukan sebuah penjelasan konseptual untuk fenomena unik yang teramati dalam kasus ini: siklus kesenjangan kapabilitas yang mengunci diri (*self-locking capability gap*). Struktur siklus diringkas pada gambar 4.

Konsep ini menyatakan bahwa, dalam perusahaan manufaktur menengah berbasis proyek seperti PT Sarana Karya Solusindo, ketimpangan antara keunggulan teknis dan kapabilitas pemasaran tidak boleh dipandang sebagai defisiensi organisasional yang statis. Sebaliknya, ketimpangan ini merepresentasikan siklus yang saling menguatkan diri sendiri, di mana setiap kelemahan secara terus-menerus mereproduksi kelemahan berikutnya. Kapabilitas teknis yang unggul namun tidak dikomunikasikan secara memadai kepada pasar memperkuat ketergantungan pada segmen pelanggan yang sudah ada, khususnya pasar B2G. Ketergantungan ini membatasi fleksibilitas finansial dan menghambat investasi pada pengembangan kapabilitas pemasaran. Keterbatasan kapabilitas pemasaran selanjutnya memperkuat preferensi manajerial untuk mengalokasikan sumber daya pada perbaikan

operasional yang menghasilkan hasil segera dan terukur. Akibatnya, prioritas organisasional tetap sebagian besar tidak berubah, mencegah perusahaan memperluas kehadiran pasarnya meskipun memiliki produk yang sangat kompetitif.

Berbeda dari gagasan konvensional tentang *capability gap*, yang umumnya menggambarkan diskrepansi statis antara kapabilitas organisasional yang ada dan yang diinginkan, *self-locking capability gap* menekankan hubungan yang dinamis dan sirkular di antara kapabilitas-kapabilitas organisasional. Setiap komponen dalam siklus ini saling menguatkan satu sama lain, sehingga intervensi parsial tidak cukup untuk menghasilkan perubahan organisasional yang berkelanjutan. Memutus satu elemen dalam siklus tanpa menangani elemen-elemen lainnya oleh karena itu tidak mungkin menghasilkan perbaikan yang bertahan lama.



Gambar 4. Siklus Kesenjangan Kapabilitas yang Mengunci Diri (*Self-Locking Capability Gap*)

Gambar 4 merangkum mekanisme sirkular yang menghubungkan keempat tema. Pembacaannya dimulai dari simpul atas: keunggulan teknis yang kurang dikomunikasikan kepada pasar (Tema 1) memperkuat ketergantungan pada pasar proyek B2G (Tema 3); ketergantungan ini membatasi fleksibilitas finansial untuk berinvestasi pada kapabilitas pemasaran; keterbatasan tersebut mempertahankan preferensi manajerial pada investasi operasional yang terukur (Tema 2); dan preferensi ini kembali memperlemah komunikasi keunggulan teknis. Tema 4 tidak menjadi simpul tersendiri karena merepresentasikan respons adaptif perusahaan yang berupaya memutus siklus tersebut. Implikasi diagram ini adalah bahwa intervensi pada satu simpul saja, misalnya hanya menambah anggaran promosi tanpa mengurangi ketergantungan pada pasar B2G, tidak cukup untuk melepaskan perusahaan dari siklus.

Konseptualisasi ini memperluas kerangka branding B2B yang diusulkan Bhattacharjee et al., (2026) dengan menghadirkan mekanisme kausalitas sirkular yang membantu menjelaskan mengapa tantangan terkait *awareness* tetap bertahan di kalangan perusahaan



manufaktur menengah, bahkan ketika aktor-aktor organisasional sendiri secara jelas menyadari keberadaan persoalan tersebut. Oleh karena itu, *self-locking capability gap* menyediakan lensa teoretis yang lebih luas untuk memahami interaksi antara kapabilitas produk, pengambilan keputusan organisasional, ketergantungan pasar, dan transformasi strategis dalam lingkungan manufaktur dengan sumber daya terbatas.

Refleksivitas Peneliti

Selaras dengan prinsip-prinsip *reflective thematic analysis* (Braun & Clarke, 2019), penting untuk mengakui posisi peneliti dalam menginterpretasikan temuan penelitian ini. Data dikumpulkan selama kunjungan industri yang bersifat formal dan terjadwal, sehingga menempatkan peneliti sebagai pengamat eksternal (*outsider*) ketimbang sebagai *insider* organisasional yang terlibat dalam operasional sehari-hari perusahaan. Posisi ini membawa baik kekuatan maupun keterbatasan metodologis.

Di satu sisi, perspektif *outsider* memungkinkan peneliti mengamati fenomena organisasional dengan tingkat jarak analitis tertentu, mengurangi kemungkinan bias yang terkait dengan keterlibatan emosional yang berkepanjangan dalam organisasi. Di sisi lain, keterbatasan akses terhadap data organisasional yang lebih mendalam—seperti rapat pengambilan keputusan internal, ketegangan antar-departemen yang bersifat informal, dan perkembangan historis dari keputusan-keputusan strategis—mungkin membatasi kedalaman interpretasi terhadap kompleksitas penuh dari proses organisasional yang diteliti.

Lebih lanjut, karena para narasumber berkomunikasi dalam konteks kunjungan kelembagaan yang formal, penuturan mereka kemungkinan dipengaruhi oleh pertimbangan citra organisasional dan profesionalisme. Akibatnya, kutipan wawancara yang disajikan dalam penelitian ini sebaiknya diinterpretasikan sebagai representasi yang termediasi secara sosial, ketimbang sebagai refleksi tak tersaring dari realitas internal organisasi. Pengakuan terhadap keterbatasan-keterbatasan ini penting untuk menjaga transparansi terkait sifat interpretatif dari penelitian kualitatif, serta untuk menempatkan temuan dalam konteks yang lebih luas di mana temuan tersebut dihasilkan.

Kontribusi Teoretis dan Praktis

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memperluas literatur branding B2B, yang sebagian besar didominasi oleh riset yang dilakukan pada korporasi besar dan perusahaan berbasis teknologi di negara-negara maju (Bhattacharjee et al., 2026), dengan menelaah pengalaman sebuah perusahaan manufaktur menengah yang beroperasi dalam konteks negara berkembang yang dicirikan oleh ketergantungan struktural pada proyek pengadaan pemerintah. Konsep *self-locking capability gap* yang diusulkan dalam penelitian ini menawarkan kerangka baru untuk memahami mengapa tantangan *brand awareness* di kalangan manufaktur menengah cenderung bertahan lebih kuat dibandingkan yang disarankan oleh teori-teori branding B2B konvensional. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada literatur servitisasi dengan menggambarkan proses transformasi yang bersifat inkremental, reaktif, dan terkendala sumber daya, sehingga



melengkapi konseptualisasi yang ada yang umumnya mengasumsikan ekosistem digital yang relatif matang (Kolagar et al., 2026).

Dari perspektif praktis, temuan-temuan ini memberikan implikasi bagi kebijakan pembangunan industrial, khususnya bagi lembaga-lembaga pemerintah yang bertanggung jawab mendukung UKM dan perusahaan manufaktur menengah di Indonesia. Yahaya & Nadarajah, (2023) menekankan bahwa dukungan pemerintah yang terarah merupakan faktor krusial bagi keberlanjutan UKM. Berdasarkan argumen tersebut, penelitian ini secara spesifik merekomendasikan agar dukungan semacam itu memprioritaskan pengembangan kapabilitas komunikasi pemasaran, selain pembiayaan kapasitas produksi dan fasilitasi adopsi teknologi. Ketimpangan kapabilitas yang teridentifikasi dalam penelitian ini tidak berasal dari defisiensi kualitas produksi, melainkan dari investasi yang tidak setara antara keunggulan operasional dan komunikasi pasar.

Bagi manufaktur *niche* lain yang menghadapi kondisi serupa, temuan-temuan ini menegaskan pentingnya memutus *self-locking capability gap* pada titik intervensi mana pun yang memungkinkan. Intervensi semacam itu dapat mencakup realokasi sumber daya internal ke arah pengembangan kapabilitas pemasaran, diversifikasi segmen pelanggan di luar pasar pengadaan pemerintah, atau akselerasi transisi menuju penjualan berbasis solusi. Ketimbang menunggu tekanan kompetitif memaksa perubahan organisasional, intervensi yang proaktif dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan keunggulan teknisnya secara lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan antara keunggulan produk dan kapabilitas pemasaran pada manufaktur lampu outdoor berbasis proyek bukanlah persoalan organisasional yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sebuah siklus yang saling menguatkan diri, yang melibatkan keterbatasan *brand familiarity*, ketimpangan alokasi sumber daya internal, ketergantungan struktural pada pasar pengadaan pemerintah, dan transisi yang sedang berlangsung menuju penjualan berbasis solusi.

Melalui kasus PT Sarana Karya Solusindo, temuan penelitian ini mengungkap bahwa kualitas teknis yang unggul semata tidak cukup untuk membangun kepercayaan dan daya saing dalam pasar B2B dan B2G tanpa diimbangi kapabilitas komunikasi pemasaran yang setara. Lebih penting lagi, ketimpangan ini tidak semata berasal dari kelemahan strategi pemasaran, melainkan dari struktur prioritas organisasional yang lebih mendalam, yang secara konsisten lebih mengutamakan investasi operasional dibandingkan pengembangan kapabilitas berorientasi pasar.

Untuk menjelaskan fenomena ini, penelitian ini mengajukan konsep *self-locking capability gap*, yang mengonseptualisasikan interaksi yang persisten antara kapabilitas teknis, kapabilitas pemasaran, ketergantungan pasar, dan pengambilan keputusan organisasional sebagai sebuah siklus yang saling menguatkan. Konseptualisasi ini berkontribusi pada literatur yang terus berkembang tentang branding B2B, daya saing UKM, dan servitisasi dengan menawarkan penjelasan yang berorientasi proses untuk menjawab mengapa tantangan terkait



awareness tetap bertahan pada perusahaan manufaktur menengah yang beroperasi dengan keterbatasan sumber daya.

Kerangka *self-locking capability gap* diharapkan dapat menjadi fondasi yang bermanfaat bagi penelitian mendatang yang menelaah dinamika organisasional serupa pada perusahaan manufaktur menengah lain di Indonesia dan negara-negara berkembang yang sebanding. Lebih lanjut, temuan penelitian ini menawarkan wawasan praktis bagi para pembuat kebijakan yang berupaya merumuskan strategi pembangunan industrial yang lebih menyeluruh—yang tidak hanya memperkuat kapabilitas produksi, tetapi juga kapasitas perusahaan untuk mengomunikasikan, memosisikan, dan menghadirkan nilai keunggulan teknis mereka kepada pasar yang ingin mereka layani.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan dan menerapkan temuannya. Pertama, penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal yang berfokus pada satu perusahaan manufaktur lampu outdoor berbasis proyek. Akibatnya, temuan penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada populasi perusahaan manufaktur menengah yang lebih luas di Indonesia. Sebagaimana ditekankan Yin, (2018), tujuan dari studi kasus tunggal adalah untuk menghasilkan pemahaman mendalam terhadap unit analisis yang kaya konteks, ketimbang mencapai generalisasi statistik berbasis sampel. Oleh karena itu, penerapan temuan ini pada *setting* organisasional lain sebaiknya dinilai melalui prinsip *transferability*—yaitu sejauh mana pembaca menentukan relevansi temuan berdasarkan kemiripan konteks—ketimbang melalui prinsip *generalizability*, yang lebih umum diasosiasikan dengan penelitian kuantitatif (Korstjens & Moser, 2018).

Kedua, data primer sebagian besar dikumpulkan selama satu kali kunjungan industri, yang terdiri atas observasi lapangan, paparan organisasional, dan sesi tanya jawab singkat. Hal ini berbeda dari desain ideal penelitian kualitatif, yang umumnya melibatkan wawancara mendalam berulang dan observasi partisipan yang berkepanjangan selama periode waktu yang lebih panjang untuk mencapai kejenuhan data (*data saturation*) yang memadai (Braun & Clarke, 2021). Durasi dan intensitas interaksi yang terbatas dengan partisipan dalam penelitian ini mungkin membatasi kedalaman eksplorasi terhadap dimensi-dimensi yang lebih kompleks dari pengalaman dan makna yang dialami partisipan, dibandingkan dengan riset lapangan kualitatif multi-sesi yang memungkinkan peneliti membangun *rapport* yang lebih kuat dan memperoleh wawasan yang semakin kaya seiring waktu.

Ketiga, potensi bias akses informasi perlu diakui secara eksplisit. Kunjungan industri umumnya dilakukan dalam *setting* organisasional yang formal dan telah dipersiapkan secara cermat oleh perusahaan tuan rumah. Akibatnya, informasi yang disampaikan oleh perwakilan organisasi kemungkinan telah mengalami tingkat penyaringan institusional tertentu yang dimaksudkan untuk menjaga citra korporat yang positif di hadapan tamu eksternal. Kondisi ini konsisten dengan tantangan umum dalam penelitian organisasional, di mana data yang dikumpulkan dalam setting formal mungkin tidak sepenuhnya menangkap ketegangan, konflik, atau kerentanan yang mendasar yang dialami di dalam organisasi (Adler, 2022). Oleh karena itu, kutipan dan narasi yang disajikan dalam penelitian ini sebaiknya diinterpretasikan sebagai

representasi yang termediasi secara sosial, ketimbang sebagai penuturan yang sepenuhnya tak tersaring dari realitas internal organisasi, dengan mengakui bahwa penuturan tersebut mungkin telah dibentuk, setidaknya sebagian, oleh pertimbangan manajemen citra institusional.

REFERENSI

- Adler, R. H. (2022). Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Human Lactation*, 38(4), 598–602. <https://doi.org/10.1177/08903344221116620>
- Arifin, S. R. M. (2018). Ethical Considerations in Qualitative Study. *International Journal of Care Scholars*, 1(2). <https://doi.org/DOI:10.31436/ijcs.v1i2.82>
- Bhattacharjee, D. R., Pradhan, D., & Swani, K. (2026). Business-to-Business (B2B) branding: What we know and where do we go. *Journal of Bussines Research*, 210, 116–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116137>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all ? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis ? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 1–26. <https://doi.org/doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., & Bywaters, D. (2020). Purposive sampling : complex or simple ? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 0(0), 1–10. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Dejonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research : a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), 1–8. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Dentsu. (2024). *Dentsu Unlocks Deep Understanding of the B2B Buyer, Launches Fourth Annual Superpowers Index*. <https://www.dentsu.com/us/en/media-and-investors/superpowers-index-press-release-august-2024>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Hapsari, Y. T., & Belgiawan, P. F. (2025). Factors Influencing Purchase Intention with Brand Awareness as a Mediator on Fabric Product in Textile Industry. *Jurnal Doktor Manajemen*, 8(April), 19–27. <https://doi.org/http://doi.org/10.22441/jdm.v8i1.33231>
- Hinterhuber, A., Snelgrove, T. C., & Stensson, B.-I. (2021). Value first , then price : the new paradigm of B2B buying and selling. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20(4), 403–409. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00304-3>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Keranen, J., Totzek, D., Salonen, A., & Kienzler, M. (2023). Advancing value-based selling research in B2B markets : A theoretical toolbox and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 111(March), 55–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.014>



- Kolagar, M., Reim, W., Parida, V., & Sjodin, D. (2026). Digital servitization strategies for SME internationalization : the interplay between digital service maturity and ecosystem involvement. *Journal of Service Management*, 33(1), 143–162. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0428>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series : Practical guidance to qualitative research . Part 4 : Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 0(0), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2020). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Liao, C., Xiang, Z., Li, Y., & Li, Z. (2022). A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis of Factors Influencing Servitization Transformation Performance in Chinese Manufacturing Enterprises. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9408274>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Oduro, S., & Mensah-Williams, E. (2023). Marketing Capabilities and Competitive Performance in the SMEs Context: A Bi-Theoretical Perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.53703/001c.77458>
- Pombo, D., & Franco, M. (2023). A qualitative investigation of infusing products with service via strategic alliances among SMEs : a case of servitization. *Service Business*, 17(2), 529–555. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00530-2>
- Raja, J. Z., Frandsen, T., Kowalkowski, C., & Jarmatz, M. (2020). Learning to discover value : Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, 114(June 2017), 142–159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.026>
- Sharp, B., & Romaniuk, J. (2016). *How Brands Grow Part 2*. Oxford University Press.
- Sherrad, S., Dave, R., & MacGregor, M. P. (2022). *What B2Bs Need to Know About Their Buyers*. Harvard Bussines Review. <https://hbr.org/2022/09/what-b2bs-need-to-know-about-their-buyers>
- Stahl, N. A., & King, J. R. (2020). Expanding Approaches for Research: Understanding and Using Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Developmental Education*, 44(1), 26–28. <https://www.jstor.org/stable/45381095>
- Stake, R. A. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs ' performance : A systematic literature review and experts ' verification Determining key factors influencing SMEs ' performance : A systematic literature review and experts ' verification. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.