

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KEUNGGULAN PRODUK
UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA PEMASARAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Industri Produk Batik
Di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

**Oleh:
Inge Agustin Setiawan, SE
NIM. C4A001057**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**



Sertifikasi

Saya, Inge Agustin Setiawan, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Inge Agustin Setiawan

19 Agustus 2008

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KEUNGGULAN PRODUK UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Industri Produk Batik
Di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)**

yang disusun oleh Inge Agustin Setiawan, SE., NIM. C4A001057
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Agustus 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing

Dra.Hj. Yoestini, MS

Semarang, 28 Agustus 2008
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof.Dr.Augusty T F, MBA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

MENUNTUT ILMU MERUPAKAN TUJUAN HIDUP

(Inge Agustin Setiawan,)

Tesis ini kupersembahkan untuk :

- **Kedua orang tuaku (Papa dan Mama) Tercinta, yang begitu besar dukungannya untuk menyelesaikan tesis ini**
- **Adik –adik Terkasih (Agus, Tika, Wawan) dan keponakan (Michelle, Marco) sebagai pendorong untuk selesainya tesis ini**
- **Para Dosen dan Sahabat tercinta**
- **Almamaterku**

ABSTRACT

This research analyzes marketing performance based factors influencing the product advantage. All proposed research problems are derived from research gaps of previous researches.. The research problem is how factors influencing the product advantage to increas marketing performance. Variables and indicators of the research are based on previous research. A model was developed and four hypotheses were raised to answer research questions.

The sampling technique in this research is Quota sampling methods. Respondent from this research are 100 people, which are the owner or the manager of gallery Batik in Kabupaten Pekalongan, Central Java. Data analyze tools which used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 4.01 program.

The data analysis result of this research shows that research model and result can be accepted. The result of the research proves that skill synergy and resources has positive and significant influence to product advantage. Moreover, learning organizational has positive and significant influence to product advantage. An empiric evidence shows that market orientation has positive and significant influence to product advantage, thus can make an conclusion that each constructs have an empiric evidence and the justification with marketing performance through product advantage in a positive and significant influence.

Keywords: Skill Synergy and Resources, Learning Organizational, Market Orientation, and Marketing Performance

ABSTRAKSI

Penelitian ini analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merujuk pada Permasalahan penelitian yang diajukan merupakan research gap dari penelitian sebelumnya, yaitu : *Bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan produk dapat meningkatkan kinerja pemasaran.* Selanjutnya variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian terdahulu. Sebuah model telah dikembangkan dan empat hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel adalah metode kuota sampling. Responden dari penelitian ini berjumlah 100 responden, dimana para responden adalah pemilik galeri / toko pada industri produk batik Di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Alat analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa sinergi keahlian dan sumberdaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan produk, selanjutnya dirumuskan pembelajaran organisasional terhadap keunggulan produk adalah positif signifikan, bukti empirik menunjukkan orientasi pasar adalah positif terhadap keunggulan produk, lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah mendapatkan justifikasi dan bukti empiris terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan produk adalah positif dan secara signifikan berpengaruh.

Kata Kunci : Sinergi Keahlian Dan Sumberdaya, Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar, Keunggulan produk, Dan Kinerja pemasaran

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: **“Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Produk Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran (Studi Empiris Pada Perusahaan Industri Produk Batik Di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah)”**.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Tuhan Yang Maha Esa. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Ibu Dra. Yoestini, MS sebagai Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
2. Para Pemilik dan pengelola industri batik di Kabupaten Pekalongan provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan informasi yang dibutuhkan pada studi ini
3. Semua teman kuliah MM angkatan XV – A pagi, Pak Andi, Pak Onsardi, Ira, Mas Joko, Mas Andi, Pak Santoso, Nanang, Pursito, Winda, dan Weni, Inggrit, Bagus, Mbak Ester, Pak Didik, Mas Bey, Adit dan Pahlevi atas kebersamaannya. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara.

4. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 19 Agustus 2008

Penulis

Inge Agustin Setiawan, SE.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9

BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	11
2.1. Keunggulan Produk	11
2.2. Sinergi Keahlian dan Sumberdaya dan Keunggulan Produk.....	17
2.3. Orientasi Pembelajaran Dan Keunggulan Produk	23
2.4. Orientasi Pasar dan Keunggulan Produk	32
2.5. Keunggulan Produk dan Kinerja Pemasaran	38
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	41
2.7. Variabel dan Indikator Variabel	43
2.8. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	48
BAB III Metode Penelitian.....	52
3.1 Pendahuluan.....	52
3.2 Desain dan Objek Penelitian.....	52
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	54
3.4 Populasi dan Sampel.....	55
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	57
3.6 Teknik Analisis Data	58
BAB IV Analisis Data	68
4.1 Pendahuluan.....	68
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data	69
4.3 Pengujian Hipotesis	87

BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan	92
5.1 Pendahuluan.....	92
5.2 Ringkasan Penelitian.....	92
5.3 Simpulan Hipotesis.....	97
5.4 Simpulan Mengenai Masalah Penelitian.....	103
5.5 Implikasi Teoritis.....	109
5.6 Implikasi Kebijakan Manajerial.....	114
5.7 Keterbatasan Penelitian.....	121
5.8 Agenda Penelitian Mendatang.....	121
Daftar Referensi	123
Lampiran-Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	
Permohonan Ijin Penelitian	

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel	48
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Variabel	62
Tabel 3.2 Persamaan Struktural	63
Tabel 3.3 Model Pengukuran	63
Tabel 3.4 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS	67
Tabel 4.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model	70
Tabel 4.2 Regression Weight Eksogen	72
Tabel 4.3 Regression Weight Endogen	75
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis Structural Equation Modeling	77
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Regression Weights untuk Analisis Structural Equation Modeling	78
Tabel 4.6 Normalitas Data	79
Tabel 4.7 Descriptive statistics	81
Tabel 4.8 Mahalanobis distance	82
Tabel 4.9 Standardrized Residual Covariance	83
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract	87
Tabel 4.11 Kesimpulan Hipotesis	91
Tabel 5.1. Implikasi Kebijakan	118

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Antara Sinergi Keahlian dan Sumberdaya Terhadap Keunggulan Produk	23
Gambar 2.2 Pengaruh Antara Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan Produk	32
Gambar 2.3 Pengaruh Antara Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran	38
Gambar 2.4 Pengaruh Antara Keunggulan Produk Terhadap Kinerja Pemasaran	41
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	42
Gambar 2.6 Indikator dari Sinergi Teknik dan Sumberdaya	43
Gambar 2.7 Indikator dari Orientasi Pembelajaran	44
Gambar 2.8 Indikator dari Orientasi Pasar	45
Gambar 2.9 Indikator dari Keunggulan Produk	46
Gambar 2.10 Indikator dari Kinerja Pemasaran	47
Gambar 3.1 Path Diagram	61
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1	71
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2	74
Gambar 4.3 Structural Equation Modeling	76

Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	
Lampiran 2 Data Responder.....	
Lampiran 3 Output SEM AMOS.....	
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup.....	
Lampiran 5 Permohonan Ijin Penelitian.....	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kurung waktu 20 tahun terakhir, dunia dihantui oleh ketakutan dan ancaman evolusi global akan suatu sistem ekonomi yang terintergrasi. Globalisasi aktivitas ekonomi yang semacam ini merupakan salah satu faktor penting dan berpengaruh terhadap lingkungan bisnis, dan akibat yang ditimbulkannya sangat luar biasa dampaknya bagi kompetisi dalam industri. Terlebih ketika tingkat persaingan semakin ketat dan kemajuan teknologi yang tidak dapat dibendung. Maka suatu produk akan tumbuh berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk akan sulit dibedakan antara satu dengan yang lain. Kemudian pendekatan yang harus diambil perusahaan untuk menghadapi kondisi tersebut adalah merancang ulang pendekatan dan strategi perusahaan (Wisner dan Fawcett, 1991,p.5). Sebagaimana Walker, (1998,p.62) telah mendefinisikan strategi sebagai “semua hal yang perlu untuk fungsi kesuksesan organisasi sebagai mekanisme adaptif”. Strategi efektif ketika isu bisnis penting diselesaikan atau menjadi kurang penting dan digantikan dengan isu yang baru muncul.

Kemudian untuk menang dalam suatu persaingan maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga tergantung dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan (McGinnis dan Vallopra, 1999, p.4). Keberhasilan suatu produk baru dan service menjadi kunci utama bagi banyak perusahaan. Hal tersebut menjadi bahan diskusi

semenjak keunggulan produk, terlepas barang atau jasa menjadi salah satu jalan bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi dan kompetisi dalam suatu industri (Dougherty dan Hardy, 1996, p. 1120). Sebuah argumentasi yang sederhana menyatakan bahwa perkembangan pasar dan teknologi harus merupakan hubungan yang simbiotis bagi semua unit usaha dalam suatu bisnis. Hubungan tersebut akan tercapai dalam jangka waktu yang lama. Inovasi teknologi tanpa disertai penerapan dalam pasar hanyalah membuang-buang waktu. Namun keberhasilan pemasaran dalam jangka waktu yang lama tidak dapat dicapai tanpa adanya teknologi. Observasi yang sederhana harus dilakukan dengan kesadaran, tetapi hal itu memerlukan pernyataan kembali terhadap pertentangan yang sedang terjadi mengenai apakah pemasaran, khususnya konsep pemasaran mempunyai peranan dalam persoalan kinerja perusahaan pada saat sekarang ini (Baat, 1999, p. 539).

Permasalahan penelitian ini muncul merujuk pada penelitian Gatignon dan Xuereb (1997, p. 88); Dougherty dan Hardy, (1996, p. 1149) menemukan indikasi bahwa masih banyak perusahaan yang menghadapi dan mengalami kesulitan, terkait dengan menjaga kesinambungan keunggulan produk dengan mengelola dan merencanakan pengembangan, serta melakukan inovasi terhadap sederetan produk yang harus dilakukan sepanjang waktu. Hal tersebut dianggap penting karena hanya perusahaan yang mampu menghadapi perubahan teknologi, pasar dan lingkungan global yang sanggup untuk bertahan dalam suatu industri. Selanjutnya, penelitian tersebut mengagendakan adanya pengembangan kerangka model yang dapat menggambarkan beberapa kondisi yaitu, 1). Penelitian tentang

suatu proses dan implementasi pengembangan dan inovasi produk baru yang dilakukan oleh R & D perusahaan terhadap pencapaian kinerja pemasaran. 2). Penelitian tentang kinerja pemasaran yang superior dibangun melalui strategi orientasi dan kinerja produk yang unggul. 3). Penelitian tentang hubungan antara pasar, perubahan teknologi dan perusahaan dalam membangun proses serta, tehnik yang menciptakan suatu sinergi yang konstruktif terhadap produk perusahaan.

Kondisi tersebut diperkuat dengan adanya pandangan dari penelitian Bird dan Beechler, (1995,p.43) tentang adalah fakta nyata bahwa suatu industri telah terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis seperti adanya pengembangan teknologi, persaingan global, informasi pasar, dan perubahan organisasi serta posisi penguasaan sumber daya. Oleh karena itu Menurut Bird dan Beechler (1995, p.50) bagaimana suatu perusahaan mampu mengembangkan suatu model kerangka pikir teoritis yang didalamnya mengandung pandangan makro dan mikro, dalam membangun hubungan antara strategi bisnis dengan praktek manajemen dalam lingkungan bisnis internasional merupakan persoalan yang patut untuk diteliti lebih lanjut.

Permasalahan penelitian ini diperkuat dengan merujuk temuan penelitian Li dan Gima (2001,p.1123); Song dan Weiss, (2001,p.75) dimana. 1). Menemukan adanya perdebatan hubungan antara inovasi, teknologi, dan kinerja pemasaran. Hal tersebut didasarkan pada penelitian Chadler dan Hanks (1994; dalam, Li dan Gima. (2001,p.1123) menyatakan bahwa hubungan antara inovasi dengan teknologi adalah negatip. Sementara penelitian Capon, Farley dan Hoening (1990; dalam, Li dan Gima (2001,p.1123) secara nyata, menemukan

hasil secara empiris bahwa hubungan antara inovasi dan teknologi terhadap kinerja pemasaran adalah positif, bahkan tidak ditemukan adanya kecenderungan ke arah negatif dari hubungan tersebut. 2). Mengagendakan penelitian tentang strategi aliansi perusahaan dengan pihak pemasok dan saluran pemasaran mampu memberikan kontribusi positif bagi pencapaian keunggulan produk perusahaan. 3). Kemudian penelitian tentang peran manajer terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui strategi produk. 4). Penelitian tentang upaya perusahaan untuk mengembangkan produk yang memiliki keunggulan dari sinergi hubungan antara sumber daya perusahaan yang alami dan independen, teknologi serta peran kepemimpinan. Oleh karena itu mereka menegaskan bahwa persoalan diatas merupakan *research gap* yang penting dan layak untuk diteliti.

Selanjutnya permasalahan penelitian ini merujuk pada agenda penelitian Kotabe dan Aulakh (1996,p.85) yaitu, 1). Penelitian tentang hubungan antara teknologi dengan strategi pemasaran perusahaan. 2). Penelitian tentang pengaruh perubahan pasar terhadap teknologi, pengaruh teknologi terhadap penciptaan dan pengembangan standar produk, dimana sesuai dengan standar keinginan konsumen. 3). Penelitian tentang implikasi sinergi antara teknologi dengan sumber daya organisasi terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Lebih lanjut rumusan permasalahan merujuk pada riset Wisner dan Fancett (1991,p.10); Child dan McGrath (2001, p.1145); Martin dan Stewart (2001,p.483) mengagendakan penelitian dengan daerah penelitian yang sama tentang pencapaian kinerja pemasaran yaitu, 1). Penelitian akan proses dan implementasi strategi produk dapat lebih efektif 2). Penelitian akan perubahan teknologi, pasar dan sumber daya

perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif yang berbeda. 3). Penelitian tentang sinergi dapat dibangun atas teknologi, informasi pasar, peran manajemen dan mitra usaha terhadap pengembangan suatu produk baru yang memiliki nilai yang tinggi.

Kemudian *future research* studi Tsai (2001,p.1003) menjadi rujukan penelitian ini dimana mengagendakan antara lain yaitu, 1). Penelitian tentang organisasi dapat memperoleh keuntungan dari penggunaan ilmu pengetahuan dari koordinasi antar unit untuk meningkatkan keunggulan produk dan kinerja perusahaan. 2). Penelitian tentang pembelajaran organisasi mempengaruhi keunggulan inovasi dan pengembangan produk. 3). Serta penelitian tentang kemampuan organisasi untuk meningkatkan tingkatan hasil akhir dari aktivitas organisasi.

Sementara itu pendapat Noble dan Mokwa (1999,p.72) mengusulkan beberapa agenda penelitian yaitu, 1) Kerangka kerja yang menghubungkan implementasi strategi pada hubungan kontinjen antara struktur dan proses internal seperti struktur, kebijaksanaan, prosedur, dan program pemasaran. 2). Penelitian tentang pengaruh isu sumber daya, budaya pembelajaran perusahaan, sistem kontrol kualitas sumberdaya manusia terhadap proses dan implementasi startegi. Hal tersebut dikarenakan menurut Walker dan Ruekert (1987) dalam Noble dan Mokwa (1999,p.58) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi keberhasilan unit bisnis dalam pengimplementasian suatu strategi: (a) pada tingkat mana manajer unit bisnis mempunyai otonomi, (b) ke mana suatu unit berbagi program fungsional dan memfasilitasi dengan unit lain dalam pencapaian sinergi, dan (c)

bagaimana manajer level-perusahaan mengevaluasi dan memberikan arahan unit bisnis.

Agenda penelitian Brown dan Eisenhardt (1995,p.373); Sinkula, (1994,p.43); Sinkula, dkk., (1997,p.315); Naver dan Slater (1995,p.71); Ganesh dkk., (1997,p.226) dimana menekankan penelitian akan 1). Penelitian tentang peran pembelajaran organisasional, orientasi pasar, tindakan organisasi produk dan inovasi produk sebagai bagian dari tindakan nyata suatu pabrikasi terhadap strategi produk dan pemasaran mereka. 2). Penelitian tentang proses pembelajaran meningkatkan kualitas proses pengembangan produk yang memiliki keunggulan dibanding para pesaing. Kemudian agenda penelitian Ferdinand (2002,p.19) mengagendakan penelitian lebih lanjut mengenai pembelajaran organisasional yaitu: 1). Bagaimana pembelajaran mempengaruhi proses pengembangan portofolio sumber daya manusia dan kompetensi pemasaran. 2). Bagaimana, pembelajaran organisasional meningkatkan mutu stategi yang dihasilkan. 3). Bagaimana, sumber daya perusahaan berperan sebagai mesin penjualan dan sekaligus sebagai mesin kompetisi dalam lingkungan pasar yang kompetitif 4). Bagaimana kualitas strategi yang dibangun melalui pembelajaran organisasional mempengaruhi kinerja produk serta bagaimana pembelajaran organisasional dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Hal tersebut senada dengan agenda penelitian Menon, dkk, (1999,p.35) bahwa perlu dikembangkan kerangka model baru tentang, bagaimana kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui strategi kreativitas yang dibangun berdasarkan pembelajaran organisasional.

Kemudian agenda penelitian Henard dan Szymanski (2001,p.374)

yaitu bagaimana perusahaan dalam merancang proses dan implementasi produk yang memiliki keunggulan dan bagaimana pengaruh keberhasilan produk terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Perbedaan pandangan akan bagaimana orientasi perusahaan pada inovasi tersebut dibangun melalui strategi orientasi pasar, untuk mencapai keberhasilan produk baru dapat dilihat dari kinerja pasarnya sebagai suatu keunggulan bersaing. Kemudian adanya hambatan lain yaitu teknologi, perubahan permintaan konsumen akan produk dan service menjadi persoalan yang muncul dewasa ini diagendakan untuk diteliti (Tersine dan Harvey, 1998,p.79). Agenda penelitian dari Song dan Weiss,(2001,p. 75) dimana mengagendakan penelitian lebih lanjut tentang bagaimana pengaruh teknologi terhadap inovasi produk melalui kerangka teoritis yang dipengaruhi oleh budaya dan struktur organisasi. Oleh karena itu konstruk sinergi keahlian dan sumber daya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar, dan keunggulan produk dipilih dalam penelitian ini sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran dan menjadi fokus utama penulisan penelitian.

Adapun alasan pemilihan objek penelitian pada populasi galeri/perusahaan penghasil produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. disebabkan beberapa alasan yaitu, Pertama penentuan obyek penelitian adalah merujuk pada penelitian Song dan Weiss (2001,p.67); Kotabe dan Aulakh (1996,p.84), dimana pada agenda penelitian mendatang disarankan untuk mengadakan penelitian pada industri yang berbeda, selain obyek penelitian industri elektronika, komputer, transportasi, kimia dan farmasi di Jepang dan Amerika

Serikat, yang merupakan perusahaan-perusahaan Skala menengah ke atas. Alasan kedua meneliti bagaimana proses pencapaian inovasi, kualitas dan harga yang bersaing pada produk, dapat diangkat dan diimplementasikan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pemasaran, pada populasi galeri/perusahaan industri produk Batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Dan alasan ketiga bagaimana faktor-faktor sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, dan orientasi pasar mempengaruhi keunggulan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

1.2 Perumusan Masalah

Kenyataan dilapangan dengan adanya perdebatan mengenai konstruksi penelitian ini hal yaitu sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk terus berkembang, dikarenakan adanya hasil yang berbeda tentang sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk dalam suatu penciptaan strategi bisnis yang berhasil. Berdasarkan latar belakang penelitian terdahulu, dimana, mengindikasikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran, ternyata masih memiliki keterbatasan dan mengharapkan adanya penelitian lebih lanjut tentang pengaruh sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar melalui keunggulan produk terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* tersebut maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut : *Bagaimana faktor—faktor yang mempengaruhi keunggulan produk dapat meningkatkan kinerja pemasaran.*

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh Sinergi Keahlian dan Sumberdaya dengan Keunggulan Poduk.
2. Menganalisis pengaruh Pembelajaran Organisasional dengan Keunggulan Produk.
3. Menganalisis pengaruh Orientasi Pasar dengan Keunggulan Produk.
4. Menganalisis Keunggulan Produk dengan Kinerja Pemasaran.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Empat konstruk yang diselidiki merupakan desain penelitian dalam penelitian ini adalah sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk yang secara tradisional termasuk dalam arus penelitian utama di marketing. Penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha lain dalam memperkaya literatur marketing dengan menghubungkan sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk terhadap kinerja pemasaran. Selain itu dimungkinkan

dilakukan pemahaman teoritis atas dasar justifikasi penelitian terdahulu yang tertuang dalam telaah pustaka.

2. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukkan kepada perusahaan dalam mengelola produk. Bagi manajer diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kerja manajerial tentang indikator sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasi, orientasi pasar, dan keunggulan produk yang akan datang, sehingga dapat menambah wacana bagi pengamat dan peneliti tentang manajemen pemasaran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Keunggulan Produk

Menurut Ferdinand (2000,p.23) bahwa perusahaan dapat menghasilkan porsi pasar atau meningkatkan volume penjualan dapat dicapai melalui strategi bauran produk. Perubahan yang terjadi baik dari teknologi dan struktur pasar pada satu sisi merupakan komponen yang memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian produk yang memiliki nilai lebih di mata konsumen. (Johnson dan Aunthanes,1995,p.36). Menurut Voss dan Voss (2000,p.68) mencapai keunggulan produk dengan membangun kualitas produk, merupakan langkah strategis yang harus ditempuh oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan bahwa kualitas produk merupakan nilai lebih atau superior value di mata para pelanggan (Child dan McGrath,2001,p.1136). Pencapaian nilai kualitas diwujudkan dengan membangun suatu proses yang lebih baik dan sistem produksi yang mampu menekan biaya relatif lebih murah. Oleh karena itu kualitas produk merupakan alat kompetitif yang efektif dalam mencapai keunggulan bersaing (Menonddkk., 1997 ,p.187).

Hal tersebut senada dengan pendapat Olson, dkk.,(1995,p.48) bahwa untuk mencapai nilai lebih suatu produk, maka yang harus dibenahi adalah koordinasi yang lebih efektif antara semua pihak yang ada dalam suatu organisasi, seperti dengan melakukan kegiatan menyaring informasi dan mengelola sumberdaya yang mendukung proses produksi produk. Tercapainya kualitas produk yang diharapkan semua pihak merupakan salah satu parameter ukur atas kinerja perusahaan yang superior (Olson, dkk-.1995,p,54). Kemudian menurut Lee dan Tang (1997,p,41) bahwa kunci lain dari pencapaian keunggulan produk adalah pengembangan konsep strategi differentiation yaitu ditandai, 1). Melakukan standarisasi akan produk. 2). Merancang suatu pedoman baik dari sisi proses dan implementasi dan 3). Proses restrukturisasi, Ketiga proses tersebut pada akhirnya memberikan keuntungan pada penekanan biaya sehingga pendapatan perusahaan akan meningkat seiring penurunan biaya produksi produk.

Hipotesis Bruce, (1993) dalam Ferdinand (2002,p23) menggambarkan persaingan dalam sebuah sistem hubungan dimana perusahaan hanya dapat bertahan hidup dan eksis, bila setiap perusahaan mempunyai keunggulan unik dibandingkan dengan para pesaingnya. Studi yang dilakukan oleh Cowling dan Cubbin (1971); Kwoka (1984) dalam Ferdinand (2000,p.25) strategi pemasaran dalam

suatu bahwa strategi industri khususnya mobil menunjukkan informasi pasar (orientasi Pasar) sangat mempengaruhi perubahan dalam industri mobil. Menurut Han, dkk., (1998,p.31) bahwa hal tersebut menunjukkan proses pencapaian keunggulan produk peran informasi pasar atau orientasi pasar akan banyak membantu tercapainya keunggulan produk dan kinerja perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Varadarajan (1996) dalam Ferdinand (2000,p.25); Ferdinand (2002,p.107) bahwa perusahaan yang tidak mengembangkan program keunggulan produk dengan yang tidak mengembangkan akan dapat dibedakan dari kinerja pasar masing-masing perusahaan.

Hal tersebut dimungkinkan karena produk tersebut mengalami proses adaptasi sehingga selalu dapat mencapai atau memenuhi kebutuhan. pelanggan (Johnson dan Arunthanes, 1995,p.32). Menurut Han, dkk., (1998) dalam Wahyono (2002,p.31) bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan inovasi yang berkelanjutan untuk mencapai keunggulan produk. Hal tersebut diperkuat dengan. pendapat Morgan dan Piercy (1998,p.1991) bahwa pendekatan terhadap pelanggan melalui kualitas produk merupakan respon perusahaan atas fungsi permintaan dan keinginan pelanggan dan persepsi pelanggan yang mereka peroleh dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Kemudian menurut John dan Rue (1991) dalam Morgan dan Piercy (1998,p.1991) bahwa mekanisme hubungan antara

saluran pemasaran dengan pihak pabrikasi akan dapat menghasilkan dan mengembangkan produk yang unggul.

Kemudian Song dan Weiss (2001,p.65) mendefinisikan keunggulan produk merupakan persepsi atas nilai lebih atau superior value yang relatif melekat pada produk sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Nilai lebih atau superior value dapat dilihat dari kualitas produk dan hal yang bersifat teknik yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh konsumen. Sementara menurut pendapat Cooper dan Kleinschmidt (2000,p.20) Keunggulan produk adalah superior hasil dari penanganan proses dan implementasi aktivitas produksi produk, yang diukur keberhasilannya dengan telah memenuhi kriteria baik secara teknik maupun dari sisi pemasaran. Indikator yang diangkat untuk mengukur konstruk keunggulan produk bersumber dari penelitian. Indikator yang diangkat untuk mengukur konstruk keunggulan produk bersumber dari penelitian Cooper dan Kleinschmidt (2000,p.20); Morgan dan Piercy (1998,p.1991); Song dan Weiss (2001,p.79); Calantone dan di Benedetto (1988,p.201) adalah, kualitas produk, inovasi produk dan harga jual yang bersaing.

2.1.1. Kualitas Produk

Menurut Ellis dan Raymond,(1993,p.17) berpendapat bahwa kualitas suatu produk terlepas dilihat dari bentuk barang atau jasa adalah, merupakan peluang nilai bagi perusahaan agar dapat dipergunakan untuk meraih margin keuntungan yang lebih besar

lagi. Arti lain dari kualitas adalah berkurangnya persoalan bagi perusahaan terkait dengan komplain dan pengembalian produk oleh pelanggan. Menurut Hellofs dan Jacobson (1999,p.16) kualitas produk dapat diartikan sebagai pertanda bahwa pelanggan akan lebih loyal, membeli lebih banyak lagi, dan promosi gratis bagi perusahaan. Oleh karena itu kualitas produk merupakan salah satu kunci sukses faktor bagi banyak perusahaan kegagalan meningkatkan kualitas merupakan persoalan hidup mati bagi perusahaan (Ellis dan Raymond, 1993,p. 18). Kualitas juga berperan sebagai pembeda bagi pelanggan terhadap antara produk perusahaan dengan produk pesaing dalam suatu industri (Pitt, dkk.,1996,p.2)

2.1.2. Inovasi Produk

Secara definitif produk baru adalah produk yang benar-benar baru bagi perusahaan yang bersangkutan (Mc. Carthy, 1996 p. 215). Selanjutnya Hurley dan Hult (1998) dalam Wahyono (2002,p.28) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam, lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru dan menawarkan produk yang inovatif Serta meningkatkan pelayanan yang memuaskan pelanggan (McKee, dkk.,1998,p.21). Disisi lain produk inovasi menurut Galbraith, (1973); Schon, (1967) dalam Lukas dan Ferrell (2000,p.240) didefinisikan

sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah. Inovasi dapat dilakukan pada barang, pelayanan, atau gagasan-gagasan yang diterima oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Sehingga mungkin saja suatu gagasan telah muncul dimasa lampau, tetapi dapat dianggap inovatif bagi konsumen yang baru mengetahuinya. Lukas dan Ferrel (2000) dalam Wahyono (2002,p.30) menggolongkan inovasi produk ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu :

1. Tambahan-tambahan lini adalah produk-produk yang masih dikenal organisasi bisnis tetapi baru dipasar.
2. Produk-produk yang sama, artinya produk tersebut dianggap baru bagi organisasi, tetapi dikenal oleh pasar yaitu peniruan dari produk – produk pesaing.
3. Produk-produk yang baru bagi pasar, artinya produk dianggap baru baik oleh organisasi bisnis dan pasar.

Sedangkan menurut Gatignon dan Xuereb (1997,p.79) dalam inovasi produk terdapat 3 (tiga) inovasi produk yaitu; keunggulan produk, keradikalan/kesamaan produk, biaya produk. Produk inovasi dapat gagal karena banyak alasan, tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan persaingan merupakan kesalahan yang umum terjadi. Kadang-kadang gagasannya sendiri sebenarnya baik, tetapi masalahnya terletak pada desain atau biaya produksinya jauh lebih tinggi dari yang semula diperkirakan. Tidak cepat bergerak juga dapat menimbulkan masalah, cepatnya laju perubahan kebanyakan produk berarti bahwa kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Dengan adanya inovasi produk (keunggulan produk), maka akan member' nilai tambah dibanding produk sejenis, sehingga akan meningkatkan penjualan.

2.1.3. Harga Jual yang Bersaing

Harga jual suatu produk mempunyai daya tarik yang kuat terhadap daya beli pelanggan akan produk perusahaan

(Bronnenberrg dan Vanhonacker,1996,p.165). Ketika kualitas dan inovasi produk perusahaan dengan produk pesaing relatif sama atau sedikit lebih baik maka, harga jual yang lebih murah menjadi faktor penentu pengambilan keputusan keputusan dari pelanggan. Oleh karena itu ada korelasi yang positif antara harga dengan nilai lebih produk (Bronnenberrg dan Vanhonacker, 1996,p. 162; Ellis dan Raymond, 1993,p. 18). Harga jual suatu produk akan menjadi elemen keunggulan produk terlebih jika terjadi perubahan lingkungan (Boulding dan Staelin, 1990,p. 1176).

Keunggulan kompetitif suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru (Song dan Parry, 1997,p.64), sehingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibanding dengan produk lain sejenis. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Cooper (2000,p.38) bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat kompetitif Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan (Henard dan Szymanski,2001,p.364). Menurut Capon, dkk., (1992,p.157) bahwa terbukti secara empiris hubungan kombinasi antara faktor lingkungan termasuk sinergi keahlian dan sumberdaya, strategi orientasi dan budaya organisasi konstruktif seperti pembelajaran organisasional dan sistem kontrol memiliki korelasi yang positif

terhadap tercapainya keunggulan produk. Oleh karena itu hubungan antara peningkatan keunggulan produk terhadap peningkatan kinerja pemasaran adalah search atau positif (Mole dan Morrall,2001,p. 360).

2.2. Sinergi Keahlian dan Sumberdaya dan Keunggulan Produk

Kompetisi global intensif, cepatnya perubahan teknologi, kondisi ekonomi dinamik dan kompetitif menuntut perusahaan untuk menjadi adaptif dan berubah. Bisnis sekarang ini memahami bahwa perubahan cepat dibutuhkan untuk kinerja kompetitif berkesinambungan (Wisner dan Fawcett, 1991,p.5; Kowtha,1997,p.61). Menurut Walker,(1998,p.61) bahwa, Elemen kunci “perusahaan horizontal”, dilihat sebagai model organisasional yang baru untuk perusahaan, kini dikenal luas dan diadopsi. Periode pembaharuan beberapa tahun terakhir, banyak fungsi manajemen berusaha menemukan diri kembali melalui visi, strategi, struktur, proses, dan sistem baru. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen, profesional manajemen harus mengembangkan dan menunjukkan serangkaian kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka yang berubah (Yeung dkk.,1998,p.48).

Menurut Song,dkk., (2001,p.1251); Kotabe, dkk.,(1995, p.74) dalam perubahan teknologi dan tekanan yang dihadapi oleh organisasi, maka suatu sinergi harus dibangun dengan mengkombinasikan antara perusahaan, teknologi, saluran distribusi dan kemampuan teknik yang luwes. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan proses merupakan hasil yang diperoleh dari sinergi yang dibangun, antara

kemampuan perusahaan yang bersifat tehnik dan sumberdaya perusahaan dan keahlian yang mengangkat konsep produk (Song dan Weiss,2001,p.66; Voss dan Voss,2000,p.69). Selain itu kemampuan untuk memahami apa yang menjadi sumberdaya perusahaan dan didukung kemampuan, untuk memberdayakan kemampuan tersebut merupakan nilai unggul yang dapat dimiliki perusahaan (Bamey,1991,p.99). Pendapat Johnson (1999,p.5) bahwa strategi aliansi dalam sinergi pemasaran mempunyai arti bahwa, perusahaan haruslah menata kembali dengan menghargai hubungan internal dalam suatu bentuk kerjasama (*Relationships*). Secara implisit beberapa kerja sama perusahaan dapat ditempatkan sebagai asset, seperti strategi asset yang telah ada kemudian dikembangkan menjadi perencanaan strategi (Sanchez, 1999,p.92). Penelitian Song dan Weiss, (2001,p.66); Cooper dan Kleinschmidt, (2000,p.20); Calantone dan di Benedetto (1988,p.201) mengembangkan indikator untuk pengukuran konstruk sinergi keahlian dan sumberdaya yaitu, sinergi pemasaran, sinergi tehnik dan peran manajer.

2.2.1.Sinergi Saluran Pemasaran

Tujuan konsep sinergi saluran pemasaran adalah mengarahkan manajemen pemasaran untuk melayani saluran pemasaran perusahaan sebagai rekan kerja atau mitra usaha (Antic dan Frazier, 2001,p.68). Hal tersebut selaras dengan pendapat Narus dan Anderson (1996, p.112) bahwa saluran pemasaran merupakan syarat mutlak setiap aktivitas, yang ditujukan untuk memasarkan, menawarkan produk maupun merk bagi setiap perusahaan. Strategi integrasi

dipandang sangat penting dalam proses hubungan distribusi, dimana asset yang penting dalam distribusi adalah menjaga hubungan antara supplier dan pelanggan (Webster, 1992, p; 1). Pada beberapa tahun belakangan hubungan antara pabrikan dengan saluran pemasarannya telah mengalami peningkatan dalam aliansi strategis serta koordinasinya (Weng, 1999,p. 103 7). Dalam perekonomian dewasa ini, sebagian besar produsen tidak menjual langsung barang-barang mereka kepada para pemakai akhir. Suatu komoditi dikatakan sebagai produk apabila ia berada ditempat pada saat dibutuhkan oleh konsumen. Untuk itu ketika pembeli membutuhkan produk tersebut, produsen harus secara cepat menyediakan, tidak masalah berapapun jarak yang harus ditempuh untuk melayani kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus dapat memperbaiki jalur distribusinya, sebagai respon dari produsen termasuk memperbaiki tehniknya (Narus dan Anderson, 1996,p. 166).

2.2.2. Sinergi Tehnik

Menurut Song dan. Weiss (2001,p.66); Dougherty dan Hardy,(1 996,p. 1122) sinergi tehnik mengacu pada mendukung keberhasilan suatu program produk dengan pihak R& D, keahlian tehnik dan keahlian produksi dan sumberdaya yang tersedia pada perusahaan. Ketika terjadi ketidak pastian perubahan lingkungan teknologi yang sulit untuk diramalkan, maka sinergi seperti ini memberikan banyak keuntungan (Song dan Weiss,2001,p.66). Penerapan fasilitas teknologi yang ada dengan kondisi perusahaan. Kemudian diharapkan menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk menimbulkan nilai keunggulan pada

produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Wind dan Mahajan, 1997,p.5; Gatignon dan Xuereb,1997,p.79).

2.2.3.Peran Manajer

Menurut Song dan Dyer (1997,p.486) implementasi membawa hasil pada level individual dan organisasional. Variabel utama adalah keberhasilan implementasi, didefinisikan sebagai sejauh mana usaha implementasi dianggap sukses oleh organisasi. Pada level individual, kinerja peran merupakan hasil yang penting yang merupakan tingkat mana manajer mencapai tujuan peran tertentu dan memfasilitasi keseluruhan keberhasilan usaha implementasi khususnya pada praktek sumberdaya manusia. Noble dan Mokwa (1999,p.60). Kemudian kinerja peran manajer implementasi akan dikaitkan secara positif dengan keberhasilan usaha implementasi. Faktor-faktor peran manajer terbagi atas 3 konsep peran yaitu, keterlibatan peran, otonomi peran, dan signifikansi peran. 1). *Keterlibatan peran* didefinisikan sebagai sejauh mana manajer berpartisipasi dalam. “pembentukan” perannya, yang mencakup keterlibatan dalam rumusan strategi dan interaksi dengan atasan untuk menentukan sifat nyata dari peran itu. Interpretasi kognitif “inkrementalisme logic” Quinn (1980) dalam Noble dan Mokwa (1999,p.63) dia berpendapat bahwa cara terbaik pengimplemantasian perubahan strategis adalah, melalui proses inkremental yang mencakup perubahan representasi dan kognisi strategi mental manajer. Menurut Dougherty dan Hardy,(1996,p.1123) level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran di antara para manajer dengan tanggung jawab

implementasi akan meningkatkan kinerja. 2). *Otonomi peran* adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas (Jaworski, 1993,p.57; Stathakopoulos, 1996,p.1). 3). *Signifikansi peran* adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran di antara para manajer dengan tanggung jawab implementasi. Manajer pemasaran mungkin mengikuti proses ini dalam adopsi peran implementasi baru. Untuk terjadinya proses perubahan, “pengetahuan dalam” dari peran dan strategi pemasaran adalah perlu (Polley,dkk.,1996,p.871). Otonomi peran yang lebih besar akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran di antara para manajer dengan tanggung jawab implementasi.

Dalam suatu organisasi yang terstruktur perubahan teknologi harus selalu dikontrol dalam suatu sistem yang dibangun dalam kerangka proses yang dinamis dan yang lebih penting adalah bagaimana memberdayakan sumber daya organisasi agar lebih memahami dan berorientasi pada kreativitas (Workman, 1993,p.408; Sivadas dan Dwyer,2000,p.45). Hasil penelitian Song dan Weiss (2001,p.73); Calantone,dkk., (1996,p.341) menunjukkan ada hubungan korelasi yang positif antara sinergi keahlian dan sumberdaya, dengan mengembangkan proses pencapaian keunggulan produk yang lebih

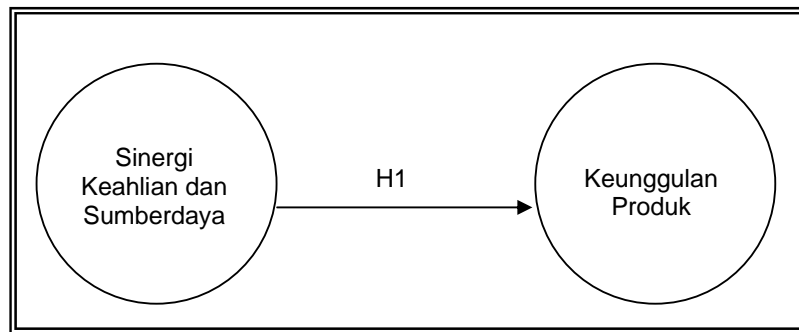
efisiensi. Dan diharapkan sinergi yang telah terbangun tersebut baik sinergi saluran pemasaran, sinergi tehnik dan peran manajer dapat lebih kuat ketika tingkat ketidakpastian lingkungan tinggi. Keberhasilan dalam mengembangkan produk yang memiliki keunggulan kompetitif tidak dapat lepas, dari peranan keahlian sumberdaya manusia (Lovelace,dkk.,2001,p.780). Pendapat senada, datang dari Clark dan Fujimoto (1990,p.107) bahwa perusahaan harus secara konsisten mengembangkan keunggulan produk yang terpadu antara manajer produk, keinginan pelanggan, pemasar, dan para ahli tehnik dan mesin. Karena keunggulan produk memainkan peran penting dalam menghadapi persaingan baik dalam kinerja maupun dalam harga. Terlebih menurut Calantone dan di Benedetto (1988,p.201) bahwa aktivitas mengembangkan keunggulan produk merupakan salah satu risiko yang harus diambil perusahaan, sebagai kontribusi yang penting terhadap peningkatan pertumbuhan dan keuntungan perusahaan. Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : *“Semakin tinggi Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, maka semakin tinggi Keunggulan Produk “*

Berdasarkan hipotesis 1 tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

**Pengaruh Antara Sinergi Keahlian dan Sumberdaya
Terhadap Keunggulan Produk**



Sumber: Song dan Weiss (2001,p.73); Johnson (1999,p.5); Noble dan Mokwa (1999,p.60); (Walker, 1998,p.61) Gatignon dan Xuereb,1997,p.79) yang dikembangkan untuk penelitian ini

2.3. Pembelajaran Organisasional dan Keunggulan Produk

Pengelolaan kinerja menetapkan tujuan bisnis untuk individual dan tim. Pelatihan, pendidikan, dan pembelajaran terkait pekerjaan penting untuk pengembangan kapabilitas dan kinerja yang dibutuhkan (Walker, 1998,p.59). Pembelajaran melibatkan transfer pengetahuan antar unit organisasi yang berbeda (Tsai, 2001,p. 996). Kemudian Stata (1989,p.64) menyatakan bahwa pembelajaran merupakan proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan, serta wawasan baru

yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka. Pembelajaran organisasional muncul melalui pembagian wawasan dan pengetahuan. Satu cara proses perubahan pengkarakterisasian berfokus pada “ketidakbelajaran” dan “pembelajaran.” Dalam tahap ketidakbelajaran, kepercayaan lama dibuang untuk menyibak jalan pemahaman baru (Child dan McGrath,2001,p.1139). Manakala kepercayaan lama tidak dipelajari, pemahaman baru mengenai lingkungan bisa dicapai melalui proses pembelajaran (Chandrashekar,dkk.,2000,p.464; Szymanski, 1988,p.64). Kerangka kerja ini sama dengan proses “ketidakbekuan,” “perubahan,” dan “pembekuan lagi” yang dideskripsikan oleh Lewin (1974) dalam Noble dan Mokwa (1999,p.62)

Strategi, termasuk strategi pemasaran, bisa lebih atau kurang eksplisit, jangka pendek atau panjang, umum atau spesifik, tergantung pada situasinya. Mereka memberikan rencana untuk aksi yang akan mencapai hasil yang ditargetkan di bawah kondisi perubahan. Kemudian Walker,(1998,p.62) telah mendefinisikan strategi sebagai “semua hal yang perlu untuk fungsi kesuksesan organisasi sebagai mekanisme adaptif. Strategi efektif ketika isu bisnis penting diselesaikan atau menjadi kurang penting dan digantikan dengan isu yang baru muncul. Dalam konteks ini, strategi pemasaran memainkan peran penting dalam menentukan kapasitas bisnis untuk mengelola perubahan yang dibutuhkan (Walker, 1998,p.65)

Menurut Baker dan Sinkula (1999, p. 413) salah satu konsep

yang dapat dijadikan sebagai pengertian dari orientasi pembelajaran organisasional adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan serta menggunakan pengetahuan. Orientasi pembelajaran organisasional mempengaruhi tingkat dimana suatu organisasi terpuaskan oleh teori yang digunakan perusahaan dan karenanya tingkat dimana keinginan belajar yang proaktif orientasi pembelajaran organisasional direfleksikan oleh *knowledge-questioning values*.

Menurut Martensen dan Dahlgard, (1999,p.878) banyak organisasi berusaha menjadi organisasi pembelajaran dengan menempatkan pentingnya pada pengembangan kapabilitas yang kontinyu dalam antisipasi perubahan konitnyu. Karyawan ditantang dan diberi kesempatan belajar dan tumbuh dalam cara yang meningkatkan kinerja lebih tinggi dan kapabilitas personal. Banyak perusahaan yakin bahwa kapabilitas superior adalah sumber keunggulan kompetitif yang penting dan karena itu merupakan prioritas manajemen yang kritikal (Boekema,dkk.,2001,p.432). Penelitian Walker,(I 998,p. 66) menunjukkan beberapa perusahaan terkemuka telah menetapkan target untuk investasi dalam pembelajaran (misal, 5% semua waktu adalah dalam pembelajaran; 5-6% anggaran gaji dikeluarkan pada pelatihan dan pengembangan).

Studi Menon, dkk., (1996;1999), dalam memahami proses pengembangan strategi pemasaran berangkat dari studi Mintzberg (1994) dalam Ferdinand (2002,p.2) yang melihat bahwa studi dilakukan mengenai proses, teknik, cakupan kebiasaankebiasaan dasar dalam

pengembangan rencana tetapi tidak ada sebuah kerangka kerja dasar yang cukup handal untuk menjelaskan bagaimana sebuah strategi dibangun. Karena menurut Chandrashekar, dkk., (2000,p.464); Hernad dan Szymanski,(2001,p.362) pembelajaran merupakan orientasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi (Schein,1996,p.9). Oleh karena itu orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan (Dwyer,dkk.,2000,p. 15 1).

Salah satu fokus perhatian pengelolaan system adalah pada pengelolaan. proses. Bila pengembangan strategi pemasaran dapat dipandang sebagai sebuah pembelajaran proses, maka proses yang bermutu seharusnya menjadi perhatian bersama dalam manajemen (Ferdinand,2002,p.1). Strategi yang dikembangkan dalam proses yang demikian itu berpotensi untuk menjadi sebuah strategi yang kreatif, yang nampak lebih karena disajikan dengan berbagai keunggulan uniknya (Ferdinand, 2002,p.3; Ganesh dan Kumar, 1996,p.335).

Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujandkk.,1994,p.39). Karenanya pembelajaran merupakan

faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi (Schein,1996,p.9). Menurut Dickson (1996); Hunt dan Morgan (1996) dalam Baker dan Sinkula (1999,p.411) bahwa proses pembelajaran memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut dikarenakan proses pembelajaran mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya kreativitas dari kompleksitas sumber daya yang dimiliki suatu organisasi. Terlebih menurut Sinkula (1994,p.35) sukses tidaknya suatu organisasi dalam menghimpun informasi pasar, terletak pada seberapa dalam pemahaman dan penerapan proses pembelajaran pada setiap aktivitas organisasi.

Hal tersebut senada dengan pendapat Stata (1986,p.64) bahwa peran pembelajaran organisasional tidak dapat dipisahkan dari manajemen inovasi, seperti pada produk dan proses inovasi. Karena mengembangkan teknologi tidak dapat dipisahkan dari pembelajaran organisasional. Demikian juga akan peran pembelajaran organisasi tidak dapat diabaikan dalam mengembangkan strategi orientasi pasar (Naver dan Slater, 1995,p.63). Keterbukaan dalam berpikir menunjuk pada cara tradisional dalam memandang informasi pasar dan mencari cara baru dalam melihat fenomena pasar. Menemukan cara baru dalam melihat fenomena pasar merupakan suatu hal yang kritis untuk memunculkan ide bagi produk baru (Troy dkk., 2001, p. 92). Menurut Nystrom dan Starbuck (1984) dalam Baker dan Sinkula (1999, p. 413) ketika organisasi tetap berpegang pada kebiasaan sehari-hari serta asumsi-asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, tanpa berbagi pandangan maka individu akan nampak kurang dalam berbagi

pengetahuan yang dominan misalnya misi bisnis atau hasil yang diharapkan misalnya tingkat pengenalan keunggulan produk bar-u. Berbagi pandangan menurut Ruekert (1992,p.225); Baker dan Sinkula, (1999,p.414) sangat dibutuhkan oleh tim manajemen untuk menginterpretasikan informasi pasar serta mempengaruhi respon mereka terhadap trend atau masalah yang muncul. Menurut Troy dkk. (2001p. 92); Srivastava, dkk.,(1999,p.169) berbagi pandangan merupakan suatu hal yang penting bagi peningkatan kinerja produk, dimana dengan berbagi pandangan akan mempermudah pemunculan ide baru dalam proses kerjanya. Menurut Hurley dan Hult (1998) dalam Noble, dkk., (2002,p.30) orientasi pembelajaran merupakan elemen dari budaya organisasi yang mempengaruhi inovasi. Beberapa pembelajaran akan lebih memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menyempurnakan melalui paradigma peningkatan seperti peningkatan berkelanjutan tetapi juga paradigma perubahan seperti melalui inovasi (Baker dan Sinkula, 1999, p. 413).

Kemudian Garvin (1993) dalam Sinkula, dkk., (1997,p.305) mendefinisikan Pembelajaran Organisasional adalah sebagai “penggunaan sengaja proses pembelajaran pada level individual, kelompok, dan sistem untuk terus menerus mentransformasikan ilmu pengetahuan dan kreativitas kepada organisasi. Tiga bagian penting definisi ini adalah bahwa pembelajaran organisasional 1) sengaja, 2) melibatkan semua level dalam organisasi, dan 3) hasil dalam transformasi ilmu pengetahuan dan kreativitas organisasional. Perusahaan mengembangkan kapabilitas mereka dengan mengeksplorasi

pengetahuan akumulasi mereka atau memperoleh pengetahuan baru (Martin dan Stewart, 2001, p.417). Pembelajaran organisasional berarti melalui mana organisasi mendapatkan pengetahuan tambahan baru. Oleh karena itu perusahaan juga bisa meminta mengembangkan kapabilitas baru sebagai hasil pembelajaran baru (Polley, dkk., 1996, p.871).

Penelitian Sinkula, dkk., (1997, p.308) mengembangkan tiga konstruk dalam menganalisis pembelajaran organisasional, yaitu *Commitment to learning*, *Open-Mindedness* dan *Share Vision*. Sementara Narver dan Slater (1995, p.64) membagi pembelajaran organisasional atas 2 type yaitu, *Adaptive learning* dan *Generative learning*. Kemudian membagi proses pembelajaran organisasional atas *Information Acquisition*, *Information Dissemination* dan *Share Interpretation*. Pada penelitian ini indikator yang dipilih untuk mewakili konstruk pembelajaran organisasional adalah *Commitment to learning* (Komitmen untuk belajar), *Open-Mindedness* (Keterbukaan dalam Berpikir) dan *Share Vision* (Kesatuan Tujuan).

2.3.1. Komitmen Untuk Belajar

Kunci utama dalam pembelajaran organisasional adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses pembelajaran. Nilai tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak perusahaan yang mengadopsi pembelajaran organisasional sebagai suatu budaya (Sinkula, dkk., 1997, p.308). Pendapat tersebut senada dengan pendapat Tsai (2001, p.997)

bahwa sentralisasi pada pembelajaran organisasional dengan mengakses ilmu pengetahuan dan kemudian ditranfer pada unit-unit usaha maka hasil akhirnya adalah keberhasilan. Oleh karena itu membangun komitmen kepada pembelajaran berarti membuka jalan menuju kesuksesan terlebih jika menyangkut transfer informasi pasar (orientasi pasar) dalam membangun kerangka inovasi dari teknologi yang telah berkembang oleh perusahaan (Tsai,2001,p. 1003; Ferdinand, 2002,p.3).

2.3.2. Keterbukaan dalam Berpikir

Dinamika pembelajaran organisasional menghasilkan makna bahwa organisasi merupakan suatu titian yang siap bereaksi dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan (Ferdinand,2002,p.3). Kesiapan dan mengembangkan mental adalah inti dari keterbukaan dalam berpikir, dimana arti keberhasilan dan kegagalan pembelajaran organisasional ditunjukkan dari proses penentuan taktik dan tindakan yang dirumuskan atas dasar perubahan yang terjadi pada pasar dan teknologi (Schroeder dan Congden,1995,p.59).

2.3.3. Kesatuan Tujuan

Organisasi belajar bagaimana memanfaatkan pengalaman pembelajaran organisasional untuk menghasilkan strategi yang kreatif (Ferdinand,2002,p.3). Perlu diperhatikan bahwa kemudahan dalam mengakses ilmu pengetahuan dan informasi

merupakan, bagian penting dalam mengembangkan pembelajaran organisasional. Dan hal tersebut dikembangkan untuk mengantisipasi aktivitas kompetitive (Day, 1994,p.10).

Narver dan Slater (1995,p.63) menyatakan bahwa, organisasi yang efektif merupakan konfigurasi dari aktivitas manajemen untuk memfasilitasi pengembangan ilmu pengetahuan dan merubahnya sebagai basis dari keunggulan kompetitive. Terlebih terciptanya inovasi harus didukung oleh pembelajaran organisasional, sehingga teknologi yang dihasilkan mampu mendukung terciptanya produk yang unggul atau mempunyai nilai lebih dimata pelanggannya (Ganesh dan Kumar, I 996,p.329). Mendukung pernyataan peran pembelajaran organisasional datang dari penelitian Hurley dan Hult (1998,p.42) dimana menggambarkan hubungan antara pembelajaran organisasional dan orientasi pasar merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Karena analisis kompetitive khususnya berkaitan dengan konsumen dan pesaing akan sangat berguna dan berhasil jika, didukung oleh proses pembelajaran yang terintegrasi dalam tiap departemen dalam suatu organisasi (Coburn, dkk.,2002,p.47). Karena aliansi yang terbina antara kedua belah pihak tersebut akan membuat tujuan yang dicapai akan lebih mudah dari pada bila dilakukan seorang diri (Lambe dan spekman, 1997,p.6 1).

Menurut Henard dan Szymanski (2001,p.366) pembelajaran organisasional muncul sebagai mediator antara perkembangan teknologi pada pasar dewasa ini dengan peluang serta kesempatan yang terwakili dalam inovasi produk. Hal tersebut senada dengan pernyataan Ganesh dan Kumar (1996,p.329) perkembangan teknologi merupakan proses peleburan dari pembelajaran organisasional, sehingga secara tidak langsung mampu mendukung terciptanya inovasi produk. Lebih jauh lagi pembelajaran organisasional merupakan suatu eksperimen yang berkelanjutan terhadap terciptanya kreativitas dari pemberdayaan sumber daya yang ada. (Day,1994,p.22).

Selain itu keberadaan pembelajaran organisasional adalah mengintergrasikan teknologi ke proses produksi secara lebih efisien (Schroeder dan Congden, 1995,p.55). Hal tersebut dikarena pembelajaran organisasional menciptakan suatu sistem pembelajaran dalam membangun strategi yang lebih baik (Stata,1989,p.64). Pembelajaran organisasional merupakan perwujudan dari perusahaan untuk berupaya, agar terns mengembangkan keahlian dan ilmu pengetahuan, kemudian yang tidak kalah pentingnya bahwa keberadaaan pembelajaran organisasional merupakan perwujudan strategi jangka panjang yang tumbuh secara. alamiah (Baker dan Sinkula,1999,p.415; Gieskes,dkk., 2002,p.485).

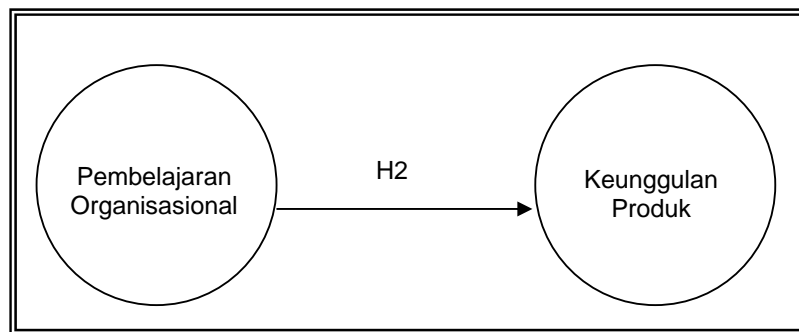
Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : “ *Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka semakin tinggi Keunggulan Produk* “

Berdasarkan hipotesis 2 tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2

Pengaruh Antara Pembelajaran Organisasional Terhadap Keunggulan Produk



Sumber: Singkula (1994,p.35); Baker dan Sinkula,(1999,p.415) Sinkula, dkk.,(1997,p.308); Tsai (2001,p.997); Henard dan Szymanski (2001,p.366); Narver dan Slater (1995,p.63) yang dikembangkan untuk penelitian ini

2.4. Orientasi Pasar dan Keunggulan produk

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu, dengan

demikian orientasi pasar dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya organisasi, yang menempatkan pelanggan sebagai titik pusat yang menentukan kesuksesan organisasi (Ferdinand,(2000) dalam Wahyono,2002,p.23). Maka ditengah-tengah tekanan kompetisi usaha perusahaan harus mampu mengembangkan produk sebagai perwujudan atas respon dari apa yang diinginkan. konsumen (Olson,dkk.,1995,p.48). Kholi dan Jaworski (1990) dalam Narver dan Slater (1994,p.46) bahwa mereka menegaskan orientasi pasar merupakan bagian dari *Market Intelligence* dimana didalamnya mengandung pemahaman akan kebutuhan dan harapan konsumen pada saat ini atau dimana datang.

Narver dan Slater (1995,p.67); Weiss, dkk., (1994,p.397) lebih lanjut menyebut orientasi pasar merupakan. sebuah *Market Driven* yang sangat efektif dan efisien, dalam merespon apa yang menjadi keinginan konsumen, kemudian dari kondisi tersebut orientasi pasar tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk. Secara. tegas Kholi dan Jaworski (1993,p.468); Ruekert (1992,p.225) mendefinisikan orientasi pasar ke dalam 3 (tiga) jenis, yaitu; *customer focus*, *coordinated marketing* dan *profitability*, karena 3 (tiga) hal tersebut sangat terkait dengan proses pengambilan keputusan organisasi berdasarkan informasi yang diperoleh dan telah mengalami proses penyatuan akan nilai-nilai perilaku yang dianut (budaya) yang dimiliki perusahaan. Sementara itu. Narver dan Slater (1990,p.20) menyebut orientasi pasar merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen.

Dari definisi tersebut ada dua hal yang penting dalam melihat dimensi market orientation yaitu customer orientation dan competitor orientation (Pelham, 1997,p.55; Deshpade, dkk.,1993,p.23). Menurut Narver dan Slater (1990,p. 29) terdapat 3 dimensi dalam orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Sedangkan dari Voss dan Voss (2000,p.69) menambahkan bahwa orientasi pada teknologi merupakan bagian dari orientasi pasar. Oleh karena indikator yang dipilih untuk mengukur konstruk orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan orientasi teknologi.

2.4.1. Orientasi Pelanggan

Banyak peneliti menganggap orientasi pelanggan sebagai hal penting dari fokus pesaing dan koordinasi antar fungsi (Narver dan Slater, (1990) dalam Pelham (1994,p.55), hal ini didukung oleh pendapat Deshpanden,dkk.,(1993,p.24); Dick dan Basu. (1994,p.99) yang menganggap bahwa orientasi pelanggan sebagai aspek pokok dari kultur yang telah ada dan merupakan orientasi yang harus mendapatkan prioritas utama dalam menyusun orientasi pasar sehingga perusahaan mampu menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Disisi lain Han, dkk., (1998,p.33); Kivertz dan Simonson (2002,p.155), menekankan bahwa perusahaan harus memiliki pemahaman yang cukup akan keinginan pelanggan, hal tersebut dikarenakan fokus dari jumlah kepuasan pelanggan yang ada akan membantu perkembangan inovasi yang terus menerus dilakukan oleh organisasi. Maka keunggulan kompetitif ini dicapai apabila

perusahaan dalam melayani pelanggan dapat memberikan nilai-nilai yang superior (Jaworski dan Kholi, I 993,p. 54).

2.4.2. Orientasi Pesaing

Menurut Jaworski dan Kholi,(1993,p.54) bahwa peranan kuat fokus pelanggan merupakan bagian kunci sukses bagi perusahaan dalam menciptakan pelanggan superior. Tetapi sebuah strategi efektif memerlukan lebih dari sekedar metode *customer-centered* dan komitmen pada organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitive dari inovasi yang berkelanjutan. Sementara Slater dan Narver (1994) dalam Han, dkk, (1998,p.34) mengidentifikasikan hal-hal pokok pesaingnya, antara lain siapa pesaingnya, teknologi apa yang diberikan oleh pesaing dan apakah pesaing dapat memberikan pilihan menarik dari yang diharapkan pelanggan

2.4.3. Koordinasi antar Fungsi

Menurut Wahyono (2002,p.26) Han, dkk., (1998,p.34) bahwa Koordinasi antar fungsi sebagai aspek ketiga dalam rangkaian pengenalan bagian inti dari orientasi pasar, dimana bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan kepada konsumen dan sekaligus merupakan. alat yang pantas bagi perusahaan atau organisasi untuk memenangkan persaingan dengan jalan optimalisasi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi secara cepat. Dengan demikian koordinasi antar fungsi-fungsi yang ada di perusahaan akan sejalan dengan strategi pemasaran yang diterapkan sehingga terjadi hubungan antar fungsi yang

harmonis dan pada akhirnya mampu mendorong derajat peningkatan inovasi produk (Gatignon dan Xuereb, 1997, p.77).

2.4.4. Orientasi Teknologi

Orientasi pada teknologi juga berarti bahwa perusahaan dapat menggunakan pengetahuan secara teknis dalam memberikan solusi dan memenuhi kebutuhan baru bagi pasar. Pengertian teknologi adalah sebagai fasilitator dalam mengembangkan suatu produk dan membantu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar (Wind dan Mahajan, 1997, p. 5), juga mengatakan bahwa teknologi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan produk baru. Dengan menggunakan teknologi yang canggih, maka perusahaan dapat menciptakan produknya menjadi lebih baik atau lebih inovatif (Li dan Calantone, 1998, p. 18). Pendapat Gatignon dan Xuereb (1997, p.78) juga mengatakan bahwa perusahaan yang selalu mempunyai ide-ide yang inovatif menggunakan teknologi pada, pengembangan produk baru mereka. Oleh karena itu, perusahaan yang berorientasi pada teknologi dapat didefinisikan sebagai sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan dan akan mendapat sebuah dukungan teknologi yang besar dalam menggunakan teknologi tersebut pada pengembangan produk baru yang inovatif. Orientasi pada teknologi juga berarti bahwa perusahaan dapat menggunakan pengetahuan secara teknis dalam memberikan solusi dan memenuhi kebutuhan baru bagi pasar. Pengertian teknologi adalah sebagai fasilitator dalam mengembangkan suatu produk dan membantu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar (Wind dan Mahajan, 1997, p. 5)

Pada pasar produk, dimana teknologi mengalami kemajuan/perubahan yang sangat cepat, perusahaan terus memonitoring pesaing untuk melihat apakah pesaing memanfaatkan kesempatan dengan adanya teknologi yang muncul yang kemudian digunakan untuk memunculkan

keunggulan produk baru dengan cepat ke konsumen (Li dan Calantone, 1998). Dengan strategi orientasi pasar perusahaan akan lebih responsip terhadap setiap perubahan yang terjadi baik yang disebabkan konsumen ataupun dari pesaingnya (Jaworski dan Kholi,1990,p.9; Dodds, 1991,p.27). Dan lebih jauh lagi orientasi pasar menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang kuat baik tidak hanya secara jangka pendek melalui inovasi melainkan juga jangka panjang dengan meningkatnya keuntungan (Jaworski dan Kholi,1993,p.64). Inti dari konsep pemasaran menurut Kotler (1998,p.52) adalah menghasilkan sesuatu (produk) sesuai dengan apa yang menjadi keinginan konsumen/pelanggan melalui penciptaan kreatifitas dan menawarkan nilai yang memiliki daya tarik bagi konsumen. Oleh karena itu orientasi pasar mengingatkan betapa pentingnya pelanggan dan pesaing dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pasar.

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

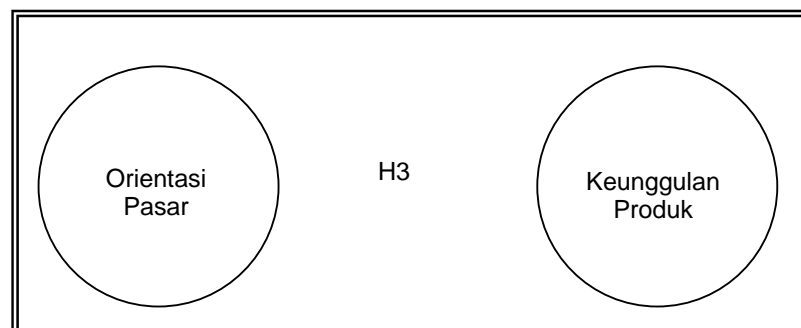
H3 : *“Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka semakin tinggi Keunggulan Produk “*

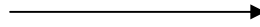
Berdasarkan hipotesis 3 tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3

Pengaruh Antara Orientasi Pasar

Terhadap Keunggulan Produk





Sumber : Slater dan Narver (1990;1994;1995);
Jaworski dan Kholi, (1990;1993). Wahyono
(2002,p.26); Pelham, (1997,p.55),
Deshpade, dkk., (1993,p.23) yang
dikembangkan untuk penelitian ini

2.5. Keunggulan Produk dan Kinerja Pemasaran

Berfokus terutama pada aktifitas yang dilakukan dan pada nilai yang ditambahkan pada bisnis secara langsung sebagai akibat aktifitas ini (Walker.,1996,p.63; Swaminathan. 2001,p.1169). Adalah lebih relevan bagi bisnis untuk mengukur nilai tambah hasil. Di sini fokus adalah pada *outcome* atau penyelesaian hasil dari aktifitas individual dan tim. Ukuran biasanya berfokus pada keefektifan biaya yang ditingkatkan, tetapi ditujukan keuntungan yang didapat dari investasi waktu dan sumber daya mencapai tujuan tertentu yaitu membuat organisasi lebih efektif dan mengurangi ketidakpastian (Malnight,2001,p.1204). Setiap perusahaan harus berkompetisi untuk memenangkan persaingan dan untuk menang perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam mencari pelanggan (Goolsby,dkk.,1992,p.52). Oleh karena itu menurut Naras dan Anderson, (1988,p.32; 1990,p.112) yang harus dilakukan perusahaan adalah

memikirkan dan memelihara hal-hal dasar dalam keunggulan bersaing, kemudian memperbaiki reputasi untuk memperkuat posisi perusahaan dalam pasar.

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasinya sebagai cermin dari keberhasilan usahanya dalam persaingan pasar. Menurut Morgan dan Piercy (1998,p.196) menyatakan bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas, perbaikan pasar dan kinerja. Hal tersebut didukung oleh pendapat Song, dkk., (2000,p.499) bahwa untuk mencapai kinerja pemasaran yang baik dalam lingkungan persaingan, maka yang harus dilakukan perusahaan adalah merancang keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Kemudian oleh mereka menegaskan bahwa kemampuan untuk mengembangkan dan menciptakan keunggulan produk diidentifikasi sebagai penentu utama pencapaian kinerja yang diharapkan. perusahaan. Khususnya bagaimana memperlakukan pelanggan sebagai rekan atau mitra kerja perusahaan (Narus dan Anderson, 1996,p. 116; Webster,2000,p.1)

Sebagai seorang pemasar yang berpengalaman, menemukan keinginan konsumen itu penting, tetapi tidak cukup untuk menjadi sukses di pasar (Das,dkk.,2000,p.649). Studi yang dilakukan Lambin, (1967) dalam Ferdinand, (2000,p.5); Ferdinand (2002,p.114) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi mereka dan tiga

tujuan ekonomis menjadi pedoman arah kebijakan strategis perusahaan dari hampir semua organisasi bisnis, yaitu untuk memastikan kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas. Pendapat senada datang dari Ferdinand, (2000,p.46) bahwa kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana strategi itu dikembangkan, karena sasaran dari strategi pemasaran adalah bagaimana mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Terlebih menurut El-Ansary, dkk.,(1993,p.68) bahwa, sistem pemasaran memandang tingkat keberhasilan kinerja pemasaran yang dimiliki perusahaan tercermin dari adanya bertambahnya unit yang terjual, adanya bertambahnya jumlah pelanggan dan tercapainya target penjualan. Hubungan antara orientasi pasar, pembelajaran organisasional, sinergi keahlian dan sumberdaya dan keunggulan produk terhadap peningkatan kinerja pemasaran oleh beberapa penelitian adalah positif (Salavou,2000,p.164). Oleh karena itu, pada penelitian ini indikator yang dipergunakan dalam menganalisis Variabel Kinerja Pemasaran diukur dari tiga indikator, yaitu, Peningkatan penerimaan penjualan, Peningkatan jumlah pelanggan, dan Peningkatan unit yang terjual .

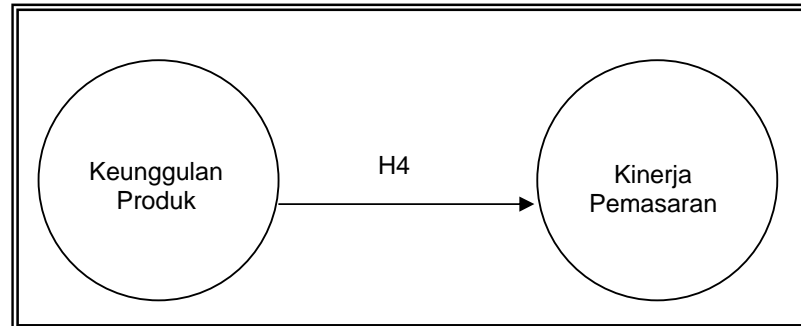
Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : *“Semakin tinggi Keunggulan Produk, maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran “*

Berdasarkan hipotesis 4 tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.4

**Pengaruh Antara Keunggulan Produk
Terhadap Kinerja Pemasaran**



Sumber: EI-Ansary, dkk.,(1993,p.68) Lambin, (1967) dalam Ferdinand, (2000,p.5) yang dikembangkan untuk penelitian ini

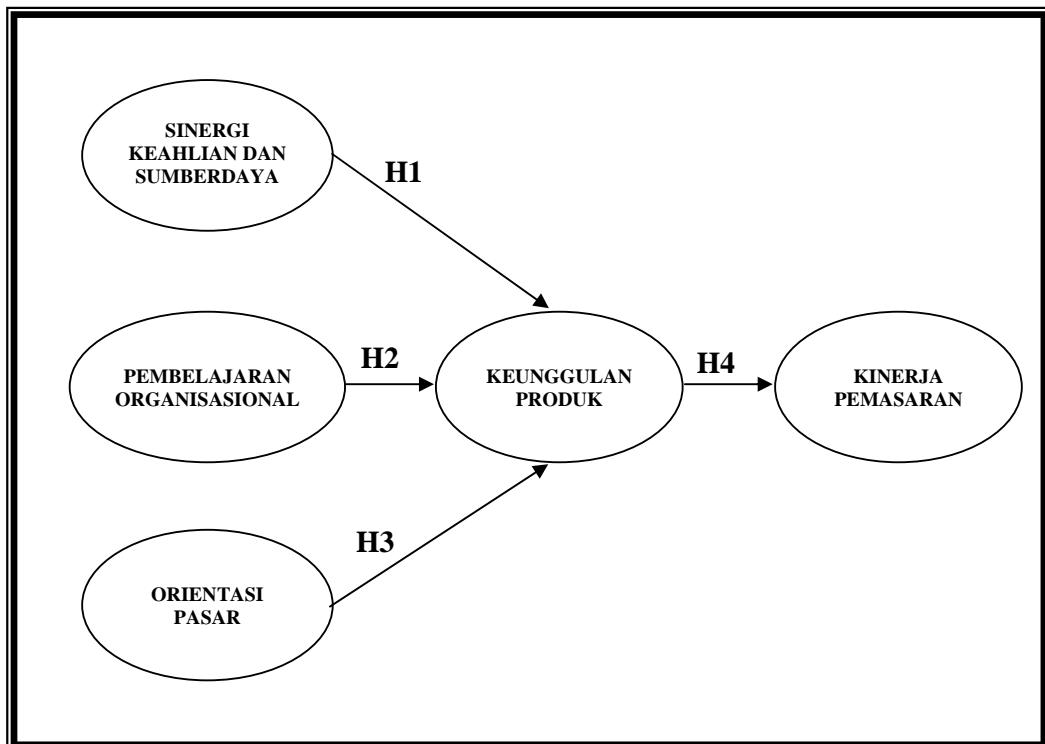
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Analisis Kinerja Pemasaran yang dibangun dari Sinergi keahlian dan Sumberdaya, Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar, dan Keunggulan Produk merupakan bahan kajian yang dapat diteliti lebih lanjut dimasa yang akan datang. Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan model yang diajukan nampak sebagai muara akhir dari penelitian ini adalah peningkatan Kinerja

pemasaran melalui construct tersebut di atas. Serta diharapkan dapat mengali lebih banyak akan penelitian tersebut sehingga tujuan penelitiannya dapat menjadi kenyataan. Oleh karna itu berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan pengembangan model sebagai kerangka pikir teoritis dari penelitian ini, dimana model yang dikembangkan tersebut tersaji dibawah ini :

Gambar 2.5

Kerangka Pikir Teoritis



Sumber:

H1 : Song dan Weiss, (2001,p.63); Henard dan Szymanski, (2001,p.364);

- H2 : Sinkula, dkk.,(1997,p.308); Slater dan Narver (1990;1994;1995);
- H3 : Jaworski dan Kholi,(I 990; 1993); Wahyono (2002,p.26); Li clan
- H4 : Calantone (1998,p.17) Gatignon dan Xuereb (1997,p.79) Lambin, (1967) dalam Ferdinand, (2000,p.5) yang dikembangkan untuk penelitian ini

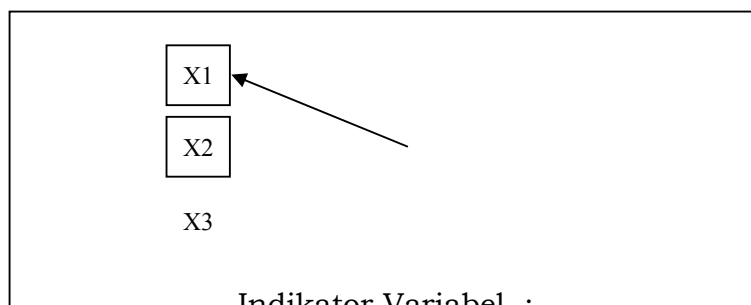
2.7. Variabel dan Indikator Variabel

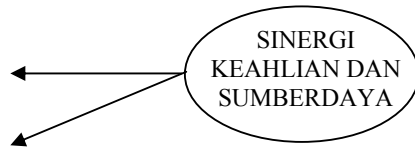
Konsep pengukuran terhadap Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Produk untuk meningkatkan Kinerja Pemasaran, dibagi atas lima variabel dan masing-masing variabel diukur dengan tiga indikator variabel. Lima konstruk variabel yaitu, Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, Pembelajaran Organisasional, Orientasi Pasar, Keunggulan Produk dan Kinerja Pemasaran.

Pengaruh langsung variabel Sinergi keahlian dan sumberdaya terhadap Keunggulan produk diukur dari tiga indikator yaitu, Sinergi saluran pemasaran, Sinergi tehnik dan Peran Manajer. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.6. dibawah ini :

Gambar 2.6

Indikator dari Variabel Sinergi Keahlian dan Sumberdaya



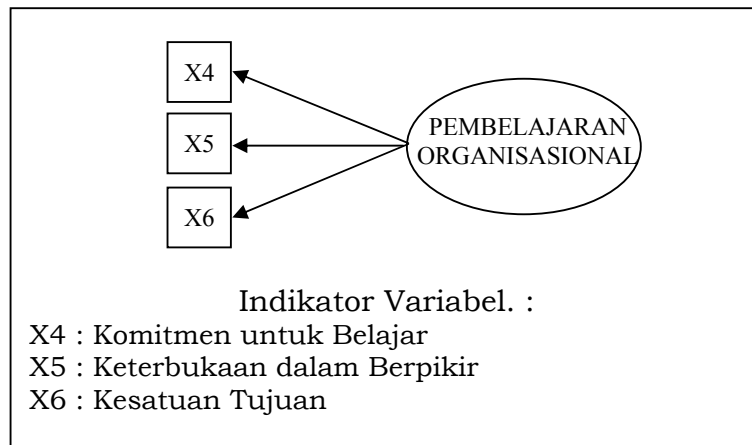


Sumber : Song dan Dyer (1996,p.473);
Barney (1991,p.99); Noble dan Mokwa
(1995,p.63); Ganes,dkk., (1997,p.218);
Walker (1998,p.61); Kowtha (1997,p.61)
yang dikembangkan untuk penelitian
ini

Pengaruh langsung variabel Pembelajaran Organisasional terhadap Keunggulan Produk diukur dari tiga indikator, yaitu, Komitmen untuk belajar, Pola pikir yang terbuka dan Kesatuan tujuan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.7. dibawah ini :

Gambar 2.7

Indikator dari Variabel Pembelajaran Organisasional

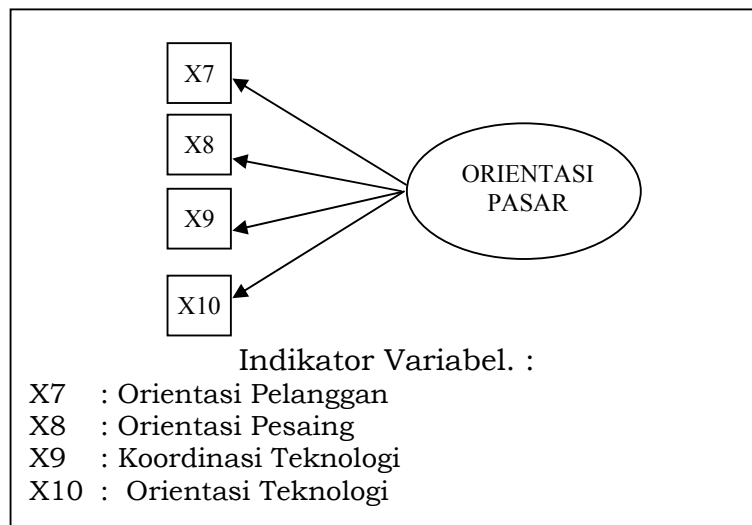


Sumber : Narver dan Slater (1994,p.63;1995,p63); Sinkula, dkk.,(1997,p.308) Ganesh dan Kumar (1996,p.329); Tsai (2001,p.996); Sinkula, dan Baker (1994,p35; 1999,p.415); Stata. (1989,p.64), yang dikembangkan untuk penelitian ini

Pengaruh langsung Variabel Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Produk diukur dari tiga indikator, yaitu, Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing, Koordinasi antar fungsi dan Orientasi teknologi. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.8. dibawah ini :

Gambar 2.8

Indikator dari Variabel Orientasi Pasar

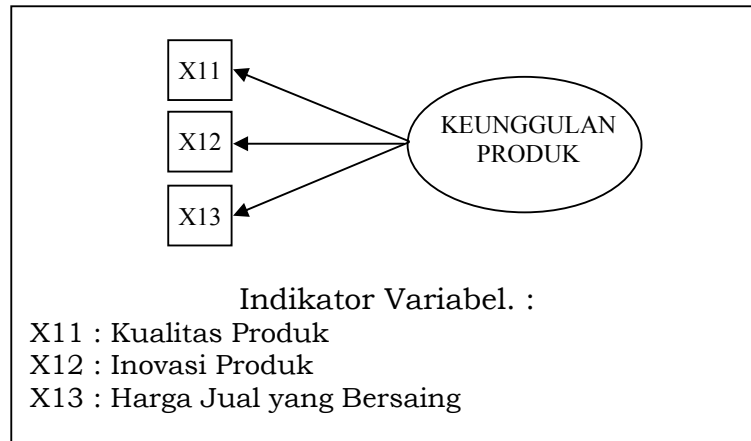


Sumber : Sinkula dan Baker (1994,p.412); Hellofs dan Jacobsor (1999,p.16); Sanchez (1999,p93); Noble, dkk., (2002 ,p.27); Pelham, (1997,p.55); Deshpade, dkk., (1993, p.23); Jaworski dan Kholi,(1993 ,p.54); Han, dkk, (1998,p.34); Narver dan Slater (1990,p.29) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Pengaruh langsung variabel Keunggulan Produk terhadap Kinerja Pemasaran diukur dari tiga indikator, yaitu, Kualitas Produk, Inovasi Produk dan Harga Jual yang Bersaing. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.9. dibawah ini :

Gambar 2.9

Indikator dari Variabel Keunggulan Produk

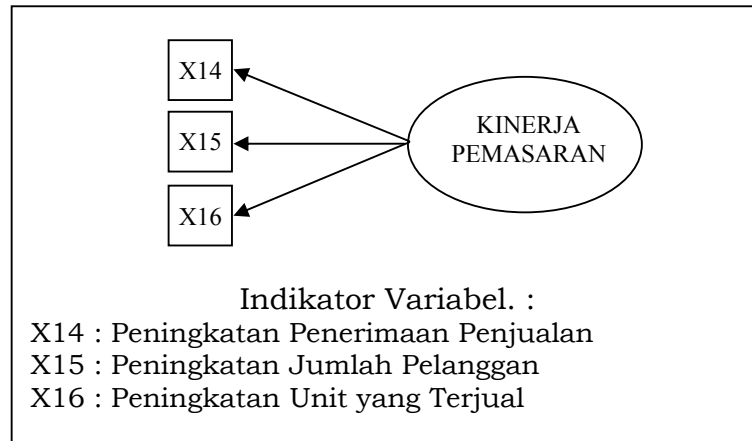


Sumber: Cooper (1998,p.68); Cooper dan Kleinschmidt (2000,p.20); Voss dan Voss (2000,p.68); Brown dan Eisenhaedt (1995,p.348); Ellis dan Raymond (1993,p.22); Lukas dan Farel (2000,p.240); Menon, dkk.,(1999); Li dan Calantone (1998); Gatignon dan Xuereb (1997,p.78); Mahajan, dkk., (1990,p.5) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel Kinerja Pemasaran diukur dari tiga indikator, yaitu, Peningkatan penerimaan penjualan, Peningkatan jumlah pelanggan, dan Peningkatan unit yang terjual. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan. dalam Gambar 2.10. dibawah ini :

Gambar 2.10

Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran



Sumber : El-Ansary, dkk.,(1 993,p. 66); Ferdinand, (2000,p.114)

2.8. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.8.1. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

- H1 : “Semakin tinggi Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, maka semakin tinggi Keunggulan Produk “
- H2 : “Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka semakin tinggi Keunggulan Produk “
- H3 : “Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka semakin tinggi Keunggulan Produk “
- H4 : “Semakin tinggi Keunggulan Produk, maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran”

2.8.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran
Sinergi Keahlian dan Sumberdaya	Merupakan perpaduan sinergi yang bersifat pemasaran dan sinergi yang bersifat tehnik yang mengacu dan diukur dari sampai dimana perusahaan	10 point Skala (sangat tidak setuju — sangat setuju) pada 3 item untuk mengukur pengaruh Sinergi keahlian dan

	<p>mendukung keberhasilan suatu program produk dengan pihak R& D, keahlian tehnik dan keahlian produksi dan sumberdaya yang tersedia pada perusahaan dengan rekan kerja perusahaan. Ketika terjadi ketidakpastian perubahan lingkungan teknologi yang sulit untuk diramalkan</p>	<p>sumberdaya</p>
<p>Pembelajaran Organisasional</p>	<p>Pembelajaran organisasional diukur dari sampai dimana perusahaan menggunakan proses pembelajaran pada level individual, kelompok, dan sistem untuk terus menerus mentransformasikan ilmu pengetahuan dan kreativitas kepada organisasi</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju — sangat setuju) pada 3 item untuk mengukur pengaruh Pembelajaran Organisasional</p>

Orientasi Pasar	Orientasi pasar merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efisien dari sampai dimana perusahaan dalam menciptakan produk perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen.	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 3 item untuk mengukur pengaruh Orientasi Pasar.
Keunggulan Produk	Keunggulan produk yang dimiliki perusahaan dimana diukur dari sampai dimana produk perusahaan memiliki nilai lebih atau superior value yang relatif melekat pada produk sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Nilai lebih atau superior value dapat dilihat dari kualitas produk dan hal yang bersifat tehnik yang sesuai dengan apa yang	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 3 item untuk mengukur pengaruh Keunggulan Produk

	diharapkan dan dibutuhkan oleh konsumen.	
--	---	--

<p>Kinerja Pemasaran</p>	<p>Merupakan tujuan akhir dari suatu strategi yang berkelanjutan yang diukur dari sampai dimana perusahaan merumuskan strategi dan pencapaiannya dengan memperdayakan sumber daya yang dimiliki perusahaan dimana berorientasi pada hasil akhir dengan menekankan pada proses dan implementasi.</p>	<p>10 point skala (sangat buruk – sangat bagus) pada 3 item untuk mengukur Kinerja Pemasaran</p>
--------------------------	---	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Bab III ini berisikan uraian materi-materi, seperti desain dan objek penelitian, jenis dan sumber data akan dijelaskan 3.2,dan 3.3,. Penentuan populasi dan sampel 3.4,. Sedangkan metode pengumpulan data pada, 3.5,. Untuk Tehnik analisis yang dipergunakan dalam menguji 3 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini akan diuraikan pada 3.6,. Selain itu nilai penting bab ini adalah menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya.

3.2. Desain dan Objek Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Empat konstruk yang diselidiki merupakan desain penelitian dalam penelitian ini adalah sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan

produk yang secara tradisional termasuk dalam arus penelitian utama di marketing. Namun demikian, pada dasawarsa sekarang banyak sarana marketing yang telah mengembangkan gagasan empat konstruk ini digabungkan sebagai bagian penting penelitian marketing. Penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha, lain dalam memperkaya literatur marketing dengan menghubungkan sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk terhadap kinerja pemasaran. Selain itu dimungkinkan dilakukan pemahaman teoritis atas dasar justifikasi penelitian terdahulu yang tertuang dalam telaah pustaka. Kemudian menghasilkan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini yang termasuk dalam kategori desain penelitian hubungan sebab dan akibat antara antara variabel.

3.2.2. Objek Penelitian

Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah 100 galeri / perusahaan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah, yang tersebar di beberapa Kecamatan seperti Wiradesa, Tirto, Buaran, Kedungwuni, Wonopringgo, Bojong dan Karanganyar. Industri produk batik merupakan salah satu komoditas unggulan dalam pasar lokal maupun pasar internasional. Untuk pasar lokal tidak hanya dipasarkan di pulau

Jawa saja, tetapi sudah sampai di Bali, Makasar dan Gorontalo. Sedangkan pasar internasional sudah berhasil menembus pasar Malaysia, Singapura, Amerika dan Eropa. Kebanyakan pengusaha pada industri ini adalah golongan pengusaha kecil/menengah dengan investasi awal hingga Rp. 300.000.000,-. Pemilihan populasi tenaga penjualan diangkat dalam penelitian ini bertujuan untuk, Pertama untuk meneliti bagaimana proses pencapaian inovasi, kualitas dan harga yang bersaing pada keunggulan produk dapat diangkat dan diimplementasikan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pemasaran, pada populasi perusahaan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Dan tujuan Kedua bagaimana faktor-faktor sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, dan orientasi pasar mempengaruhi keunggulan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian responden (Indriantoro & Supomo, 1999; p. 145).

3.3.2. Sumber Data

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999 p. 147). Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Peneliti dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian dapat dielimmir atau setidaknya dikurangi. Ada dua metode yang dapat digunakan dalam untuk mengumpulkan data primer, yaitu : (1) metode survey dan (2) metode observasi. (Indriantoro & Supomo, 1999; p. 147). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuisisioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah para pemilik atau manajer pada galeri/perusahaan batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

1. Data sinergi keahlian dan sumberdaya perusahaan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah
2. Data Pembelajaran organisasional perusahaan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah
3. Data Orientasi Pasar perusahaan pada industri produk batik di

Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah

4. Data Keunggulan Produk perusahaan pada industri produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah
5. Data Kinerja Pemasaran perusahaan produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan. Supomo I 999,p. 115). Sedangkan populasi pada penelitian ini adalah ditujukan pada populasi galeri/perusahaan pada industri produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

3.4.2. Sampel

3.4.2.1. Kriteria Sampel Penelitian

Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (1999,p.121) adalah sebagian dari populasi dimaksud yang akan diteliti. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah populasi galeri/perusahaan pada industri produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Meskipun demikian sampel pada penelitian ini harus memiliki kriteria tertentu yaitu, Pertama, perusahaan berusia minimal tiga tahun dalam memproduksi dan memasarkan hasil kerajinan batik, baik langsung kepada

konsumen akhir, maupun yang melalui pedagang perantara. Kedua. Perusahaan telah memiliki jaringan pemasaran sekurang-kurang satu penyalur diluar Kabupaten Pekalongan. Kedua kriteria tersebut didasarkan atas pemahaman sebagai berikut, pemilihan perusahaan yang berusia minimal tiga tahun adalah, jika perusahaan baru berusia satu tahun belum bisa diketahui kinerja perusahaan, dan jika perusahaan berusia dua tahun yang didapatkan hanya kinerja rata-rata, sedangkan jika perusahaan telah berusia minimal tiga tahun dapat diketahui rata-rata sekaligus kecenderungan arah kinerja perusahaan.

3.4.2.2. Metode Sampel Penelitian

Pemilihan metode sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan Metode Sampel Kuota, dimana teknik untuk menentukan ukuran sampel dari populasi telah ditetapkan berdasarkan jumlah yang sudah ditentukan (Sugiono, 1999,p.77). Ukuran sampel penelitian pada populasi pada penelitian ini adalah ditujukan pada populasi galeri/perusahaan pada industri produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah dengan metode Kuota hal tersebut dikarenakan beberapa alasan yaitu, Pertama tidak diketahui secara pasti jumlah populasi galeri/perusahaan pada industri produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah. Alasan kedua adalah merujuk pada penentuan jumlah sampel menurut Hair, dkk.,(1995,p.637) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bisa menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM), menurut Hair, dkk.,(1995) dalam Ferdinand, (2000,p.43) adalah 100 – 200 sampel. Oleh karena itu sampel penelitian ini ditetapkan kuota berjumlah 100 sampel responden dari populasi galeri/perusahaan pada industri produk batik di Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan review pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode survey. Metode wawancara, pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh dimensi-dimensi kontekstual variabel penelitian seperti sinergi keahlian dan sumberdaya,

pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk. Metode wawancara dilakukan dengan metode kuesioner, yaitu dengan memberikan pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu kemudian diserahkan kepada para responden yang menjadi obyek penelitian ini. Pengumpulan data dari para responden dilakukan dengan menggunakan model kuesioner tertutup. Data yang dihimpun dari responden diharapkan dapat menjawab permasalahan yang sedang dianalisis dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan yang telah tersusun dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Untuk memperoleh data dari dimensi dan indikator sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk dengan masing-masing kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju, atau sangat setuju:

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk memperoleh data dari dimensi dan indikator kinerja pemasaran kategori pertanyaan dengan sangat buruk atau jawaban sangat bagus.

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat buruk atau sangat bagus:

Sangat buruk Sangat bagus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.6. Tehnik Analisis

Tehnik analisis dipergunakan sebagai alat yang akan menganalisis atas data yang terkumpul dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sehingga diperoleh hasil yang nanti dapat dikembangkan sebagai implikasi manajerial *framework*. Hipotesis pertama ditujukan menjawab tujuan penelitian 1, dan hipotesis kedua ditujukan menjawab tujuan penelitian 2, hipotesis tiga ditujukan untuk membahas tujuan penelitian 3. Dan hipotesis keempat ditujukan untuk membahas tujuan penelitian 4. Oleh karena itu tehnik penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan :

1. *Confirmatory factor analysis*, pada SEM yang menggunakan paket komputerisasi AMOS 4,01 dalam hal ini untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Dengan melihat kompleksitas pengukuran data maka tehnik

yang diajukan adalah teknik multivariat yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Mengingat terdapat kemampuan dalam mengembangkan model, namun tetap efisien secara statistik dengan lebih dari satu dependen dan independen variabel. Dimana teknik - teknik multivariat lain seperti *multiple regression, factor analysis, multivariate analysis of variance dan discrimination analysis* hanya mampu menjelaskan satu hubungan tunggal pada suatu waktu (Hair,dkk.,1995,p.617), terlebih dimungkinkan model penelitian ini dikembangkan menjadi teknik yang lebih rumit dan kompleks.

Oleh karena itu Program komputerisasi *Structural Equation Modeling* (SEM) dipilih dalam menganalisa data penelitian terkait dengan menjawab tujuan penelitian seperti alat yang dipergunakan dalam penelitian sebelumnya. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari pengukuran model dan structural model. Structural Modeling adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Ferdinand,2000,p.30).

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan (Ferdinand, 2000,p.30), yaitu :

1. Pengembangan model
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan

spesifikasi model pengukuran.

4. Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai *problem* identifikasi.
6. Evaluasi model *Goodness of fit*.
7. Interpretasi dan modifikasi model.

Uraian atas masing-masing langkah tersebut akan diuraikan sebagai berikut ini.

3.6.1. Pengembangan model teoritis.

Pengembangan Model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. SEM membantu pemecahan penelitian ini, dimana mencoba mencari adanya pembenaran kausalitas teoritis antara variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini.

3.6.2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

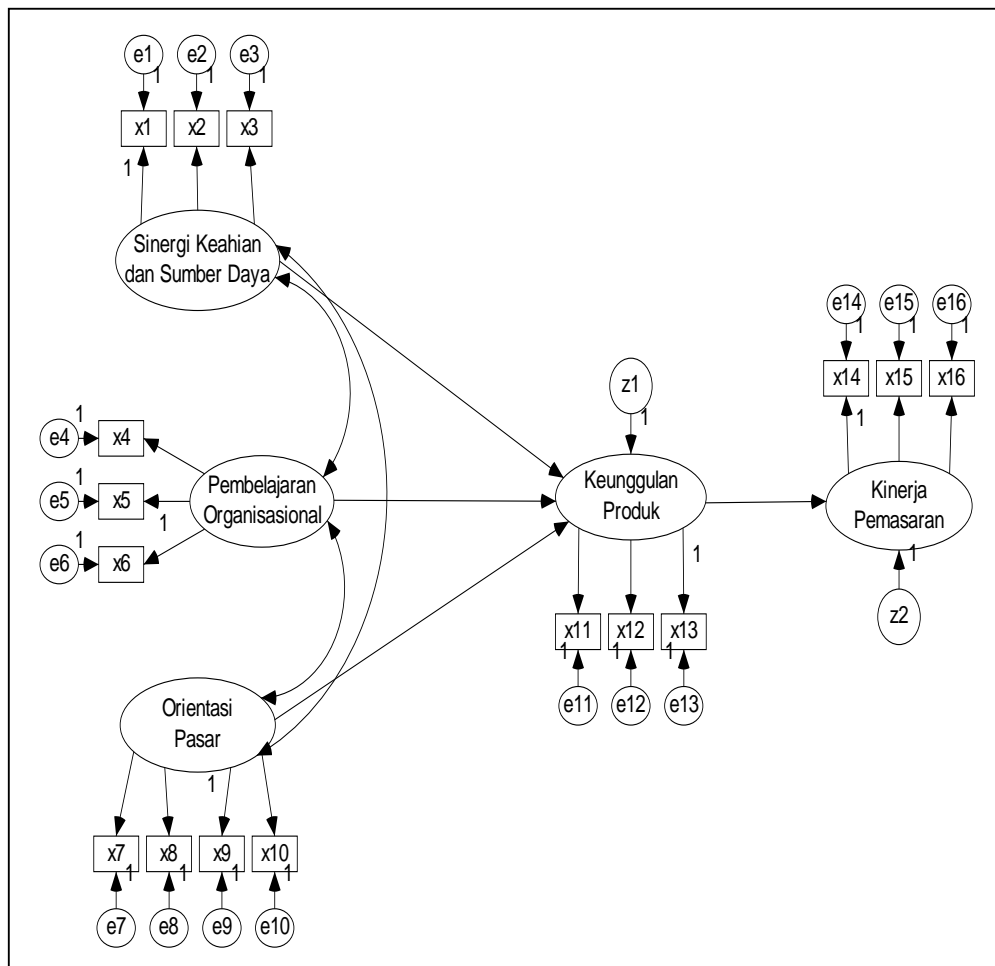
Pada langkah kedua, Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama digambarkan dalam sebuah diagram Path seperti terlihat pada Gambar 3.1. Dalam path diagram, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu,

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau

independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang ditunjuk oleh garis dengan satu ujung panah.

2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Path Diagram



Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Variabel

No.	Variabel	Indikator
1	Sinergi Keahlian dan Sumberdaya	X 1 = Sinergi Saluran Pemasaran. X 2 = Sinergi Tehnik. X 3 = Peran Manajer
2	Pembelajaran Organisasional	X 4 = Komitmen untuk belajar. X 5 = Keterbukaan dalam Berpikir. X 6 = Kesatuan Tujuan.
3	Orientasi Pasar	X 7 = Orientasi Pelanggan X 8 = Orientasi Pesaing. X 9 = Koordinasi antar Fungsi. X10 = Orientasi Teknologi
4	Keunggulan Produk	X11 = Kualitas Produk X12 = Inovasi Produk. X13 = Harga Jual yang Bersaing
5	Kinerja Pemasaran	X14 = Peningkatan Penerimaan Pendapatan X15 = Peningkatan Jumlah Pelanggan X16 = Peningkatan Unit yang Terjual

3.6.3. Konversi diagram alur dalam persamaan.

Pada langkah ini dapat mulai mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (structural equations).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, dimana bentuk persamaannya adalah:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{V. Eksogen} + \text{V. Endogen} + \text{Error}$$

.....(1)

Dalam penelitian ini konversi model ke bentuk persamaan struktural dilakukan sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 3.2.

Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Keunggulan Produk = β_1 sinergi keahlian dan sumberdaya + β_2 pembelajaran organisasional + β_3 orientasi pasar + e_1
Kinerja Pemasaran = γ I keunggulan produk + e_2

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3.

Model Pengukuran

Konsep Eksogen (Model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1$ sinergi keahlian & sumberdaya + e_1	$X_{11} = \lambda_{11}$ keunggulan produk + e_{11}
$X_2 = \lambda_2$ sinergi keahlian & sumberdaya + e_2	$X_{12} = \lambda_{12}$ keunggulan produk + e_{12}
$X_3 = \lambda_3$ sinergi keahlian & sumberdaya + e_3	$X_{13} = \lambda_{13}$ keunggulan produk + e_{13}
$X_4 = \lambda_4$ pembelajaran organisasional + e_4	
$X_5 = \lambda_5$ pembelajaran organisasional + e_5	

5	X 14 = λ 14 keunggulan produk + e 14
X6 = λ 6 pembelajaran organisasional + e 6	X 15 = λ 15 keunggulan produk + e 15
X7 = λ 7 Orientasi pasar + e 7	X 16 = λ 16 keunggulan produk + e 16
X8 = λ 8 Orientasi pasar + e 8	
X9 = λ 9 Orientasi pasar + e 9	
X10 = λ 10 Orientasi pasar + e 10	

3.6.4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan.

3.6.5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi pada, prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Maka untuk menyelesaikannya harus diberikan solusi berupa pemberian banyak konstrain pada model yang dianalisis dan berarti mengeliminasi jumlah koefisien yang diestimasi.

3.6.6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair,dkk.,1995,p.642). Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap, berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Umumnya terhadap jenis fit indeks yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian, antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Berikut ini disajikan beberapa, indeks kesesuaian dan *cut-off* valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, antara lain yaitu:

3.6.6.1. χ^2 --- CHI-SQUARE STATISTIC

Adalah alat uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Dengan mencari "Penerimaan Hipotesis Nol" (Ferdinand,2000,p.52), χ^2 yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak.

3.6.6.2. RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation

Menurut Baumgartner dan Homburg, (1996) dalam Ferdinand, (2000,p.53) RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-square statistic* dalam sampel. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Besar dan nilai RMSEA yang diharapkan adalah Sebesar ≤ 0.08 merupakan indeks

untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dan' model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

3.6.6.3. GF1 – Goodness of fit Index

Indeks kesesuaian (Fit Index) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (Perfect fit) nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*" nilai yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0.90 (Ferdinand,2000,p.54)

3.6.6.4. AGN – Adjusted Goodness-of-Fit Index

Menurut Tanaka dan Huba (1989) dalam Ferdinand, (2000,p.54) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan porposi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarian sampel. Fit index ini dapat disesuaikan terhadap degress of freedom , nilai AGFI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0.09 .

3.6.6.5. CMIN/DF – The Minimum Sample Discrepancy Function dibagi Degree of Freedom

CMIN/DF atau relative χ^2 yang diharapkan adalah sebesar ≤ 0.20 . CMIN/DF yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik Chi-square χ^2 Df-nya sehingga disebut χ^2 - relatif.

3.6.6.6. TLI - Tucker Lewis Index

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Hair,dkk., 1995,p.652). TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model.

3.6.6.7. CFI – Comparative Fit Index

Besarnya indek ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi fit yang paling tinggi, nilai yang diharapkan adalah ≥ 0.95 (Ferdinand,2000,p.58).

Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat pengukuran sebuah model.

Tabel 3.4

Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

Goodness of Fit Index.	Cut-off Value
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, (2000,p.59)

3.6.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang terkecil.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Latar belakang penelitian telah diuraikan pada bab I dan pada bab 11 telah diuraikan telaah pustaka yang membahas mengenai konsep dasar dan hubungan antar variabel. Masing-masing variabel later dibentuk oleh indikator-indikator yang relevan.

Berdasarkan telaah pustaka telah dikembangkan tiga pernyataan, yaitu: Semakin tinggi Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, maka semakin tinggi Keunggulan Produk (hipotesis 1), Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka semakin tinggi Keunggulan Produk (hipotesis 2), dan Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka semakin tinggi Keunggulan Produk (hipotesis 3) Serta Semakin tinggi Keunggulan Produk, maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran (hipotesis 4). Selanjutnya untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan secara empiris, pada bab III diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket kuesioner kepada responder. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) pada software AMOS 4.01.

Dalam bab ini akan disajikan data penelitian dan proses menganalisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Modelling (SEM)*, yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.

4.2 Proses dan Hasil Analysis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah metode Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, yaitu:

1. *Pengembangan model berdasarkan teori*

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.1 di bab II.

2. *Pengembangan diagram alur (path diagram)*

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 di bab II.

3. *Konversi diagram alur ke dalam persamaan*

Persamaan untuk model penelitian ini telah dibuat seperti yang dijelaskan pada bab III.

4. *Memilih matriks input dan estimasi model*

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/ kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. *Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi*

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala—gejala problem identifikasi antara lain :

- a. Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang

negatif

c. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. *Evaluasi kriteria goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara ringkas kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) adalah seperti tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1

Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit</i> <i>index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-square	$\leq 120,989$
Significaned Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, (2003,p.61)

7. *Interpretasi dan modifikasi model*

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori

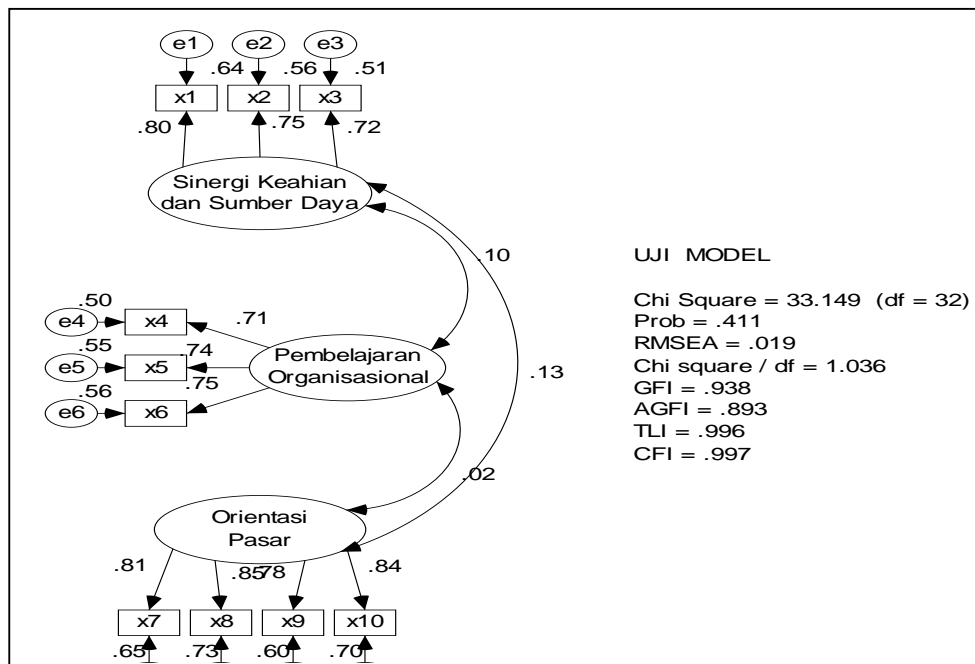
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori.

4.2.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori I yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian seperti dalam gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori 1



Sumber : data yang diolah, 2008

Dari gambar 4.1 berupa analisis konfirmatori sinergi keahlian dan SD, pembelajaran organisasional dan orientasi pemasaran, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0, 411 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat tiga konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio (CR)* diatas atau sama. dengan 2.0. Hasil dan' regression weight variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2

Regression Weight Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1 <--- Sinergi Keahlian_ dan Sumber Daya	1.000				
x2 <--- Sinergi Keahlian_ dan Sumber Daya	1.025	.166	6.184	***	
x3 <--- Sinergi Keahlian_ dan Sumber Daya	.898	.147	6.089	***	
x6 <--- Pembelajaran_ Organisasional	1.000				
x5 <--- Pembelajaran_ Organisasional	1.008	.181	5.558	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x4 <---Pembelajaran_Organisasional	.982	.178	5.528	***	
x9 <---Orientasi_Pasar	1.000				
x8 <---Orientasi_Pasar	1.116	.126	8.838	***	
x7 <---Orientasi_Pasar	1.053	.126	8.335	***	
x10<---Orientasi_Pasar	1.017	.117	8.681	***	

Sumber : data yang diolah, 2008

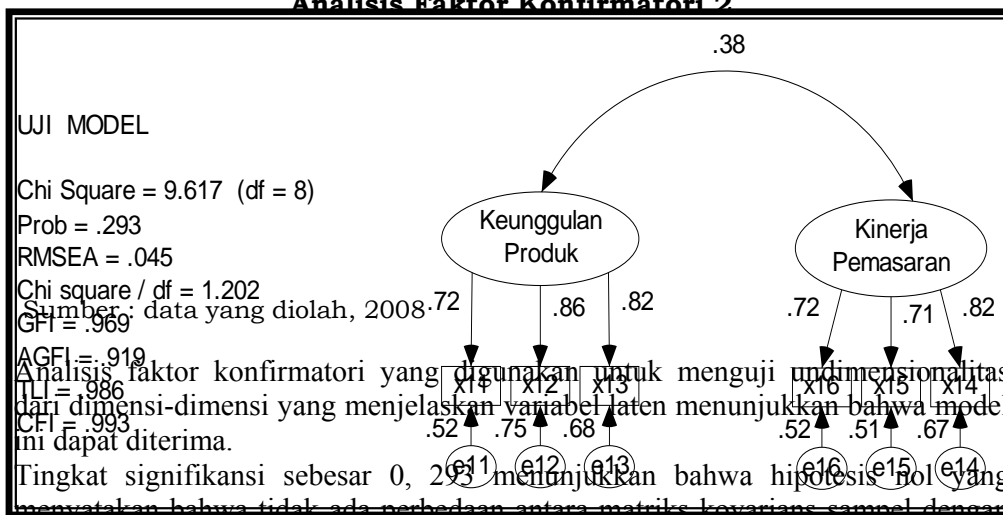
Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing- masing dimensi memiliki nilai loading factor (koefisien X) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau $C.R \geq 2.0$.

Sehingga semua indikator dapat diterima. Sedang adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P yang secara keseluruhan dibawah 0,05, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki independensi variabel satu dengan lainnya.

4.2.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian, yaitu konstruk keunggulan produk dan kinerja pemasaran. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 2 seperti dalam gambar 4.3.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari regression weight variabel laten ini dapat dilihat dalam tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3

Regression Weight Endogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x13	<---	Keunggulan_Produk	1.000				
x12	<---	Keunggulan_Produk	1.035	.127	8.141	***	
x11	<---	Keunggulan_Produk	.775	.106	7.305	***	
x14	<---	Kinerja_Pemasaran	1.000				
x15	<---	Kinerja_Pemasaran	.909	.147	6.170	***	
x16	<---	Kinerja_Pemasaran	.912	.147	6.214	***	

Sumber : data yang diolah, 2008

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing- masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien

λ) atau *regression weight*

atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau $C.R \geq 2.0$. Sehingga semua indikator dapat diterima.

4.2.2. Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4 dan tabel 4.4.

Gambar 4.3

Structural Equation Modelling



Sumber : data yang diolah, 2008

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti tersaji pada tabel. 4.4 dibawah ini

Tabel 4.4

**Hasil Pengujian Kelayakan Model untuk Analisis
Structural Equation Modeling**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
χ^2 Chi-Square	≤ 120.989	101.858	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.348	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.050	Baik
GFI	≥ 0.90	0.893	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.850	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.991	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik

RMSEA	≤ 0.08	0.022	Baik
-------	--------	-------	------

Sumber : data yang diolah, 2008

Structure Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,348 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Indeks pengukuran GFI, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Selain itu, hasil analisis dari *standardized regression weight structure equation* atas model yang diajukan tersaji pada tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Regression Weights untuk Analisis
Structural Equation Modeling

			Esti mate	S.E.	C.R.	P	Label
Keunggulan_Produk	<---	Sinergi Keahlian_dan Sumber Daya	.377	.121	3.121	.00 2	par_15
Keunggulan_Produk	<---	Pembelajaran_Organisasional	.335	.134	2.496	.01 3	par_16
Keunggulan_Produk	<---	Orientasi_Pasar	.328	.129	2.539	.01 1	par_17
Kinerja_Pemasaran	<---	Keunggulan_Produk	.384	.113	3.389	***	par_18
x1	<---	Sinergi Keahlian_dan Sumber Daya	1.000				
x2	<---	Sinergi Keahlian_dan Sumber Daya	1.069	.169	6.332	***	par_1
x3	<---	Sinergi Keahlian_dan Sumber Daya	.916	.147	6.252	***	par_2
x6	<---	Pembelajaran_Organisasional	1.000				
x5	<---	Pembelajaran_Organisasional	1.003	.174	5.769	***	par_3
x4	<---	Pembelajaran_Organisasional	1.009	.185	5.468	***	par_4
x9	<---	Orientasi_Pasar	1.000				
x8	<---	Orientasi_Pasar	1.126	.125	9.004	***	par_5
x7	<---	Orientasi_Pasar	1.060	.129	8.222	***	par_6
x10	<---	Orientasi_Pasar	1.011	.119	8.527	***	par_7
x13	<---	Keunggulan_Produk	1.000				
x12	<---	Keunggulan_Produk	1.035	.118	8.778	***	par_8
x11	<---	Keunggulan_Produk	.787	.107	7.320	***	par_9
x14	<---	Kinerja_Pemasaran	1.000				

			Esti mate	S.E.	C.R.	P	Label
x15	<---	Kinerja_Pemasaran	.908	.143	6.372	***	par_10
x16	<---	Kinerja_Pemasaran	.919	.152	6.046	***	par_11

Sumber : data yang diolah, 2008

4.2.3 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.6. Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%), dapat dilihat bahwa tidak ada data yang menyimpang. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.6

Normalitas Data

Assessment of normality

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	4	10	-0.205	-0.838	-0.66	-1.34
x15	4	10	-0.058	-0.238	-0.7	-1.43
x14	4	10	-0.105	-0.429	-0.44	-0.9
x11	4	10	-0.329	-1.343	-0.24	-0.49
x12	4	10	-0.152	-0.62	-0.51	-1.03
x13	4	10	-0.245	-1.002	-0.61	-1.24
x10	5	10	-0.146	-0.594	-0.52	-1.05
x7	5	10	-0.162	-0.662	-0.49	-1.01
x8	5	10	-0.283	-1.155	-0.54	-1.1
x9	5	10	-0.502	-2.05	-0.34	-0.69

x4	5	10	0.038	0.157	-1	-2.05
x5	5	10	0.049	0.199	-0.99	-2.02
x6	4	10	-0.113	-0.46	-0.86	-1.76
x3	4	10	-0.093	-0.381	-0.54	-1.11
x2	4	10	0.029	0.118	-0.89	-1.83
x1	4	10	0.121	0.494	-0.95	-1.94
Multivariate					9.393	1.957

Sumber : data yang diolah, 2008

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Apabila nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 1.96 maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan terlihat tidak ada, nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan untuk penelitian ini, baik yang univariate maupun multivariate mempunyai sebaran data yang tidak normal. Dengan kata lain, data yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai sebaran yang normal.

4.2.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data

lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995,p.57). uji outliers terdiri dari dua pengujian, yaitu: outlier univariat dan outlier multivariat.

4.2.4.1 Univariate Outliers

Univariate Outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian kedalam *standart score* atau *z-score* yang memiliki nilai rata-rata nol dan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al. 1995,p.58). Pengujian *univariate outliers* data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu *descriptives statistic-summarise*. Observasi atau data yang mempunyai z score $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada label 4.7 berikut menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.7
Descriptive statistics
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	100	-1.9649	2.0451	-8.44E-16	1
Zscore(x2)	100	-1.96014	1.6923	-8.77E-16	1
Zscore(x3)	100	-2.13122	1.85237	-1.76E-15	1
Zscore(x4)	100	-1.49872	1.92301	0	1
Zscore(x5)	100	-1.57476	1.89388	-2.76E-16	1
Zscore(x6)	100	-2.28173	1.96994	-1.69E-15	1
Zscore(x7)	100	-2.21962	1.56813	0	1
Zscore(x8)	100	-2.21993	1.55546	-2.64E-16	1
Zscore(x9)	100	-2.35485	1.46796	0	1
Zscore(x10)	100	-2.33698	1.73441	-1.58E-15	1
Zscore(x11)	100	-2.77927	1.78939	-3.14E-16	1
Zscore(x12)	100	-2.33511	1.76157	-5.46E-16	1
Zscore(x13)	100	-2.32093	1.71547	-1.33E-15	1
Zscore(x14)	100	-2.39802	1.93575	0	1
Zscore(x15)	100	-2.25319	1.89379	0	1
Zscore(x16)	100	-2.30454	1.88553	0	1
Valid N (listwise)	100				

Sumber : data yang diolah, 2008

4.2.4.2 Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat univariate, tetapi data itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Uji Mahalanobis distance tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional, Hair, et al. 1995, Tabachnick dan Eiden, 1996 dalam Ferdinand, A.T, (2003, p.102). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada bebas sebesar 16 (jumlah variabel) pada tingkat $p <$

0,005 adalah χ^2 (16; 0,001) = 31.999. Jadi data yang memiliki jarak *malahanobis* lebih besar dari 31.999 adalah *multivariate outliers*. Disini terdapat 2 variabel outlier, namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis, Ferdinand, (2003, p. 108).

Tabel 4.8

Mahalanobis distance

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
23	34.043	0.005	0.416
19	33.768	0.006	0.116
16	29.846	0.019	0.291
14	26.901	0.043	0.621
90	26.604	0.046	0.491
68	26.515	0.047	0.334
37	26.385	0.049	0.217
11	24.567	0.078	0.521
64	24.474	0.08	0.402
29	24.088	0.088	0.379

Sumber : data yang diolah, 2008

4.2.5 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui multikolinearitas (*multicollinerity*) dan singularitas (*singularity*) pada, kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarians, sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan

adanya, multikolineritas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan, Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand (2003, p. 109). *Determinan matrik-kovarians sample* dalam penelitian ini adalah 26.593 dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineartas atau, singularitas sehingga, data ini layak digunakan.

4.2.6 Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara, signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah ≤ 1.96 pada taraf signifikansi 0,05, Hair et al. (1995, p.84). Standard residual dalam, model penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya adalah ≤ 1.96 .

Tabel 4.9
Residual Covariances

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	x16	x15	x14	x11	x12	x13	x10
x16	0						
x15	-0.04	0					
x14	-0.107	0.14	0				
x11	0.731	0.522	0.33	0			
x12	0.237	-1.499	-0.639	0.037	0		

x13	0.734	-0.435	0.028	-0.181	0.113	0	
x10	0.275	-2.116	-0.303	-0.424	-0.591	-0.326	0
x7	0.813	-1.352	1.215	0.72	0.336	0.266	0.234
x8	0.482	-1.512	0.321	0.224	-0.175	1.059	-0.101
x9	0.358	-1.368	0.625	-0.187	-0.626	-0.105	-0.017
x4	1.557	0.78	1.576	1.272	0.625	0.613	1.681
x5	0.447	0.695	0.822	-0.907	0.117	-0.223	-0.336
x6	-0.261	0.186	-0.102	-0.64	-0.774	-0.397	-0.381
x3	2.656	1.116	0.916	-0.004	0.178	-0.595	0.452
x2	2.325	1.34	0.318	0.319	0.205	-0.49	-0.286
x1	2.686	1.458	1.148	0.323	-0.126	-0.504	0.415

	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x3	x2	x1
x16									
x15									
x14									
x11									
x12									
x13									
x10									
x7	0								
x8	0.105	0							
x9	0.235	0.219	0						
x4	0.769	0.8	0.581	0					
x5	0.246	0.153	0.29	0.096	0				
x6	1.079	1.257	0.608	0.042	0.128	0			
x3	0.022	0.471	0.301	0.611	0.776	1.376	0		
x2	0.362	1.016	0.942	0.191	0.561	0.784	0.028	0	
x1	0.166	0.424	0.821	1.219	0.703	0.387	0.03	0.004	0

Sumber : data yang diolah, 2008

4.2.7. Uji Reliability dan Variance Extract

4.2.7.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair, dkk., (1995, p. 642)

$$\text{Construct - reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standar loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indicator. *Measurement error* didapat dari 1-reabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

Hasil standar loading data :

Sinergi Keahlian dan Keahlian	= 0,786 + 0,765 + 0,716	= 2,267
Pembalajaran Organisasi	= 0,724 + 0,729 + 0,743	= 2,196
Orientasi Pasar	= 0,812 + 0,859 + 0,773 + 0,833	= 3,277
Keunggulan Produk	= 0,727 + 0,858 + 0,817	= 2,402
Kinerja Pemasaran	= 0,818 + 0,711 + 0,727	= 2,256

Hasil measurement error data :

Sinergi Keahlian dan Keahlian	= 0,382 + 0,415 + 0,487	= 1,284
Pembalajaran Organisasi	= 0,476 + 0,469 + 0,448	= 1,392
Orientasi Pasar	= 0,341 + 0,262 + 0,402 + 0,306	= 1,311
Keunggulan Produk	= 0,471 + 0,264 + 0,333	= 1,068
Kinerja Pemasaran	= 0,331 + 0,494 + 0,471	= 1,297

Perhitungan reliabilitas data ;

$$\begin{aligned} \text{Sinergi Keahlian dan Keahlian} &= (2.267)^2 / ((2.267)^2 + 1.284) = \mathbf{0,800} \\ \text{Pembalajaran Organisasi} &= (2.196)^2 / ((2.196)^2 + 1.392) = \mathbf{0,776} \\ \text{Orientasi Pasar} &= (3.277)^2 / ((3.277)^2 + 1.311) = \mathbf{0,891} \\ \text{Keunggulan Produk} &= (2.402)^2 / ((2.402)^2 + 1.068) = \mathbf{0,844} \\ \text{Kinerja Pemasaran} &= (2.256)^2 / ((2.256)^2 + 1.297) = \mathbf{0,797} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai ≥ 0.70 , dengan demikian penelitian ini dapat diterima

4.2.7.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *varians extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50. (Ferdinand 2003,p.63). Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standar loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading* data :

Sinergi Keahlian dan Keahlian	$= 0,382^2 + 0,415^2 + 0,487^2$	= 1,716
Pembalajaran Organisasi	$= 0,476^2 + 0,469^2 + 0,448^2$	= 1,608
Orientasi Pasar	$= 0,341^2 + 0,262^2 + 0,402^2 + 0,306^2$	= 2,689
Keunggulan Produk	$= 0,471^2 + 0,264^2 + 0,333^2$	= 1,932
Kinerja Pemasaran	$= 0,331^2 + 0,494^2 + 0,471^2$	= 1,703

Perhitungan *Variance Extract* data ;

Sinergi Keahlian dan Keahlian	$= (1.716) / ((2.267) + 1.284)$	= 0,572
Pembalajaran Organisasi	$= (1.608) / ((1.608) + 1.392)$	= 0,536
Orientasi Pasar	$= (2.689) / ((2.689) + 1.311)$	= 0,672
Keunggulan Produk	$= (1.932) / ((1.932) + 1.068)$	= 0,692
Kinerja Pemasaran	$= (1.703) / ((1.703) + 1.297)$	= 0,568

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu ≥ 0.50 , sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Jadi hasil keseluruhan perhitungan uji reliabelitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ;

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Sinergi Keahlian dan Sumber Daya	0,800	0,572
Pembalajaran Organisasi	0,776	0,536
Orientasi Pasar	0,891	0,672

Keunggulan Produk	0,844	0,692
Kinerja Pemasaran	0,797	0,568

Sumber : data yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* diatas tampak bahwa penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan.

4.3 Pengujian hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor confirmatory dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: ChiSquare = 101.058; probabilitas = 0.348; CMIN/DF=1.050; GFI=0.893; AGFI: 0.850 TLI = 0.991; CFI = 0.992; RMSEA = 0.022. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, maka semakin tinggi Keunggulan Produk

Variabel sinergi keahlian dan sumber daya terbentuk melalui dimensi-dimensi Sinergi saluran pemasaran, Sinergi tehnik dan Peran Manajer., sehingga parameter estimasi yang

didapat antara sinergi keahlian dan sumber daya dengan keunggulan produk terbukti, sebab memiliki nilai CR = 3.121 dan nilai CR yang lebih besar dari 1.96, pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensi. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi sinergi keahlian dan sumber daya berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap keunggulan produk melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka semakin tinggi Keunggulan Produk

Variabel pembelajaran organisasional dibentuk oleh dimensi-dimensi, Komitmen untuk belajar, Pola pikir yang terbuka dan Kesatuan tujuan, sehingga parameter estimasi yang didapat antara pembelajaran organisasional dengan

keunggulan produk terbukti sebab memiliki CR = 2.496 dan nilai CR lebih dari 1.96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensinya. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap keunggulan produk melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka semakin tinggi Keunggulan Produk

Variabel orientasi pasar dibentuk oleh dimensi-dimensi Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing, Koordinasi antar fungsi dan Orientasi teknologi. Parameter estimasi antara keunggulan produk dengan kinerja pemasaran terbukti, sebab mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.539 dan nilai CR lebih dari 1.96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensi. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi orientasi pasar berpengaruh

positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap keunggulan produk melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Dengan demikian hipotesis 3 tersebut terbukti.

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi Keunggulan Produk, maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran

Variabel keunggulan produk dibentuk oleh dimensi-dimensi Kualitas Produk, Inovasi Produk dan Harga Jual yang Bersaing, sehingga parameter estimasi yang didapat antara pembelajaran organisasional dengan keunggulan produk terbukti sebab memiliki $CR = 3.389$ dan nilai CR lebih dari 1.96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensinya. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap keunggulan produk melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap tiga hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang diuraikan pada bab 11. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan, yaitu dengan nilai CR berurutan dari hipotesis I sampai hipotesis 3 adalah: $3.121(HI)$,

2.496(H2), 2.539(H3) semuanya diatas 1.96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%). Model teoritis telah diuji dan 3.389 (H4) dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada bab V. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada. tabel 4.10.

Tabel 4.11

Simpulan Hipotesis

Hipotesis		Hasil Uji
H1	Semakin tinggi Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, maka semakin tinggi Keunggulan Produk	Terbukti
H2	Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka semakin tinggi Keunggulan Produk	Terbukti
H3	Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka semakin tinggi Keunggulan Produk	Terbukti
H4	Semakin tinggi Keunggulan Produk, maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran	Terbukti

Sumber : data yang diolah, 2008

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pada penulisan Bab V ini akan diuraikan lebih lanjut pokok bahasan mengenai kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajerial, dan keterbatasan penelitian, serta agenda untuk penelitian mendatang. Kesimpulan tentang hipotesis akan diuraikan pada bagian 5.3, sedangkan kesimpulan mengenai masalah penelitian pada bagian 5.4. Implikasi teoritis hasil penelitian akan diuraikan pada bagian 5.5. Uraian mengenai implikasi kebijakan manajerial dimana disusun berdasarkan hasil analisis full model Amos pada bagian 5.6 Keterbatasan dan agenda penelitian mendatang yang merupakan referensi bagi penelitian akan datang diuraikan pada bagian 5.7 dan 5.8.

5.2. Ringkasan Penelitian

Sebuah argumentasi yang sederhana menyatakan bahwa perkembangan pasar dan teknologi harus merupakan hubungan yang simbiotis bagi semua unit usaha dalam suatu bisnis. Hubungan tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam jangka waktu yang lama. Inovasi teknologi tanpa disertai penerapan dalam pasar hanyalah membuang-buang waktu. Namun keberhasilan pemasaran dalam jangka waktu yang lama tidak dapat dicapai tanpa adanya teknologi. Observasi yang sederhana harus dilakukan dengan kesadaran tetapi, hal itu memerlukan

pernyataan kembali terhadap pertentangan yang sedang terjadi mengenai apakah pemasaran, khususnya bagaimana konsep pemasaran berperanan dalam persoalan kinerja perusahaan pada saat sekarang ini. (Baat,1999, p.539).

Permasalahan penelitian ini muncul dari penelitian Gatignon dan Xuereb (1997,p.88); Douherty dan Hardy, (1996,p.1149) menemukan indikasi bahwa masih banyak perusahaan yang menghadapi dan mengalami. kesulitan, terkait dengan menjaga kesinambungan keunggulan produk baik dalam hal mengelola dan merencanakan pengembangan, serta melakukan inovasi terhadap sederetan produk yang harus dilakukan sepanjang waktu. Oleh karena itu penelitian tersebut mengagendakan adanya pengembangan kerangka model yang dapat menggambarkan beberapa kondisi yaitu, 1). Penelitian bagaimana suatu proses dan implementasi pengembangan dan inovasi produk baru yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pencapaian kinerja pemasaran. 2). Penelitian bagaimana kinerja pemasaran yang superior dibangun melalui strategi orientasi dan kinerja produk yang unggul. 3). Penelitian bagaimana hubungan antara pasar, perubahan teknologi dan perusahaan dalam membangun proses serta, tehnik yang menciptakan suatu sinergi yang konstruktif terhadap, produk perusahaan.

Kondisi tersebut diperkuat dengan adanya pandangan dari penelitian Bird dan Beechler, (1995,p.43) tentang adanya fakta nyata bahwa suatu industri telah terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis seperti adanya pengembangan teknologi, persaingan global, informasi pasar, dan perubahan organisasi serta posisi penguasaan sumber daya. Perubahan-perubahan tersebut telah menimbulkan lingkungan persaingan yang kuat dalam kondisi persaingan. pasar

yang sangat kuat ini, perusahaan-perusahaan berada dibawah tekanan yang semakin meningkat, sehubungan dengan pengembangan keunggulan produk. Oleh karena itu Menurut Bird dan Beechler (1995,p.50) bagaimana suatu perusahaan mampu mengembangkan suatu model kerangka pikir teoritis yang didalamnya mengandung pandangan makro dan mikro, dalam membangun hubungan antara strategi bisnis dengan praktek manajemen dalam lingkungan bisnis internasional merupakan persoalan yang patut untuk diteliti lebih lanjut.

Hal senada datang dari temuan penelitian Li dan Gima (2001,p.1.123); Song dan Weiss, (2001,p.75) dimana 1). Menemukan adanya perdebatan hubungan antara inovasi, teknologi, dan kinerja pemasaran. 2). Mengagendakan penelitian tentang bagaimana strategi aliansi perusahaan dengan pihak pemasok dan saluran pemasaran mampu memberikan kontribusi positif bagi pencapaian keunggulan produk perusahaan. 3). Kemudian penelitian bagaimana peran manajer terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui strategi produk. 4). Penelitian bagaimana upaya perusahaan untuk mengembangkan produk yang memiliki keunggulan dari sinergi hubungan antara sumber daya perusahaan yang alami dan independen, teknologi Serta peran kepemimpinan. Research gap diatas diperkuat dengan agenda penelitian Kotabe dan Aulakh (1996,p.85) yaitu, 1). Penelitian bagaimana hubungan antara teknologi dengan strategi pemasaran perusahaan. 2). Penelitian bagaimana pengaruh perubahan pasar terhadap teknologi, pengaruh teknologi terhadap penciptaan. dan. pengembangan standar produk, dimana sesuai dengan standar keinginan konsumen. 3). Penelitian bagaimana implikasi sinergi antara teknologi dengan sumber daya organisasi

terhadap kinerja jangka panjang perusahaan.

Penelitian Wisner dan Fancett (1991,p.10); Child dan McGrath. (2001,p.1145); Martin dan Stewart (2001,p.483) mengagendakan penelitian dengan daerah penelitian yang sama tentang pencapaian kinerja pemasaran yaitu, 1). Penelitian akan proses dan implementasi strategi produk dapat lebih efektif. 2). Penelitian akan perubahan teknologi pasar dan sumber daya perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif yang berbeda. 3). Penelitian bagaimana, sinergi dapat dibangun atas teknologi, informasi pasar, peran manajemen dan mitra usaha terhadap pengembangan suatu produk baru yang memiliki nilai yang tinggi. Kemudian penelitian arahan kedepan penelitian Tsai (2001, p.1003) dimana mengagendakan antara lain yaitu, 1). Penelitian bagaimana organisasi dapat memperoleh keuntungan dari penggunaan ilmu pengetahuan dari koordinasi antar unit untuk meningkatkan keunggulan produk dan kinerja perusahaan. 2). Penelitian bagaimana pembelajaran organisasi mempengaruhi keunggulan inovasi dan pengembangan produk. 3). Serta penelitian bagaimana kemampuan organisasi untuk meningkatkan tingkatan hasil akhir dari aktivitas organisasi.

Sementara itu pendapat Noble dan Mokwa (1999,p.72) mengusulkan beberapa agenda penelitian. yaitu, 1) Kerangka kerja yang menghubungkan implementasi strategi pada hubungan kontinjen antara struktur dan proses internal seperti struktur, kebijaksanaan, prosedur, dan program pemasaran. 2). Penelitian bagaimana pengaruh isu sumber daya, budaya pembelajaran perusahaan, sistem kontrol kualitas sumberdaya manusia terhadap proses dan implementasi strategi. Agenda penelitian Brown dan Eisenhardt (1.995,p.373); Sinkula, (1994,p.43);

Sinkula, dkk., (1997,p.315); Naver dan. Slater (1995,p.71); Ganesh dkk., (1997,p.226) dimana menekankan penelitian akan 1). Bagaimana peran pembelajaran organisasional, orientasi pasar, tindakan organisasi dan. inovasi produk sebagai bagian dari tindakan nyata suatu pabrikasi terhadap strategi produk dan pemasaran mereka. 2). Penelitian bagaimana proses pembelajaran meningkatkan kualitas proses pengembangan produk yang memiliki keunggulan dibanding para pesaing. Kemudian agenda penelitian Ferdinand (2002,p.19) mengagendakan penelitian lebih lanjut mengenai pembelajaran organisasional yaitu: 1). Bagaimana pembelajaran mempengaruhi. proses pengembangan potofolio sumber daya manusia dan kompetensi pemasaran. 2). Bagaimana pembelajaran organisasional meningkatkan mutu strategi yang dihasilkan. 3). Sumber daya perusahaan berperan sebagai mesin penjualan dan sekaligus sebagai mesin kompetisi dalam lingkungan pasar yang kompetitif 4). Bagaimana, kualitas strategi yang dibangun melalui pembelajaran organisasional mempengaruhi kinerja produk serta bagaimana pembelajaran organisasional dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan model yang diajukan, maka muara akhir dari 4 (empat) konstruk yang diselidiki dalam penelitian ini sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar dan keunggulan produk adalah, peningkatan kinerja pemasaran.

Dimana justifikasi menggambarkan dan menjelaskan adanya pengaruh yang kuat serta kausalitas antara indikator sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar melalui keunggulan produk

dalam meningkatkan kinerja pemasaran yang dikembangkan melalui model penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah industri batik di Kabupaten Pekalongan, sedangkan sampelnya adalah para pemilik atau pihak yang ditunjuk oleh pemilik galeri/perusahaan tersebut. Jumlah sampel yang digunakan adalah 100, dimana teknik sampling yang digunakan adalah *Quota Sampling*. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas serta untuk menguji hipotesis yang dilakukan. Sehingga teknis analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dari paket statistik AMOS. Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*, dimana hasil pengujian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan.

5.3. Kesimpulan Hipotesis

Kesimpulan dari ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.3.1. Pengaruh Sinergi Keahlian dan Sumberdaya Terhadap Keunggulan Produk

Hipotesis 1 : Semakin tinggi Sinergi Keahlian dan Sumberdaya, maka semakin tinggi Keunggulan Produk.

Hasil penelitian ini membuktikan penelitian terdahulu, yaitu

Sinergi Keahlian dan Sumberdaya berperan positif dalam membangun Keunggulan Produk yang diharapkan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dan hasil penelitian dimana menurut Song,dkk., (2001,p.1251); Kotabe,dkk., (1995,p.74) dalam perubahan teknologi dan tekanan yang dihadapi oleh organisasi, maka suatu sinergi harus dibangun dengan mengkombinasikan antara perusahaan, teknologi, saluran distribusi dan kemampuan tehnik yang luwes. Hasil penelitian menunjukkan keselarasan dan dukungan terhadap Song dan Weiss,(2001,p.66); Voss dan Voss,(2000,p.69) dimana menunjukkan bukti bahwa pengembangan proses merupakan hasil yang diperoleh dari sinergi yang dibangun, antara kemampuan perusahaan yang bersifat tehnik dan sumberdaya perusahaan dan keahlian yang mengangkat konsep keunggulan produk. Hasil penelitian ini senada dengan hasil dan pernyataan penelitian Song dan Weiss (2001,p.73); Calantone,dkk., (1996,p.341) dimana menunjukkan ada hubungan korelasi yang positif antara sinergi keahlian dan sumberdaya, dengan mengembangkan proses pencapaian keunggulan produk yang lebih efisiensi. Pernyataan bahwa keberhasilan dalam mengembangkan produk yang memiliki keunggulan kompetitif tidak dapat lepas, dari peranan keahlian sumberdaya, manusia yang diungkapkan pada penelitian Lovelace,dkk.,(2001,p.780)

memiliki persamaan hasil pada penelitian ini. Pendapat senada datang dari Clark dan Fujimoto (1990,p.107) selaras dengan hasil penelitian ini, bahwa perusahaan harus secara, konsisten mengembangkan keunggulan produk yang terpadu antara manajer produk, keinginan pelanggan, pemasar, dan para ahli tehnik dan mesin. Terlebih hasil penelitian ini mendukung pendapat Calantone dan di Benedetto (1988,p.201) bahwa aktivitas mengembangkan keunggulan produk merupakan salah satu risiko yang harus diambil perusahaan, sebagai konstribusi yang penting terhadap peningkatan pertumbuhan dan keuntungan. perusahaan.

5.3.2. Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Keunggulan Produk

Hipotesis 2 : Semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka semakin tinggi Keunggulan Produk.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang diharapkan bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasional, maka akan semakin tinggi pula Keunggulan Produk. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan dari penelitian Hurley dan. Hult (1998, p. 42) tentang peran pembelajaran organisasional yang menggambarkan hubungan antara pembelajaran dan inovasi produk merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Hasil penelitian ini sependapat dengan pernyataan Walker,(1998,p.59) bahwa pelatihan, pendidikan, dan pembelajaran terkait dengan pekerjaan memegang peran penting untuk pengembangan kapabilitas dan kinerja yang diharapkan. Pernyataan Hernad dan Szymanski,(2001,p.362) senada dengan hasil penelitian ini dimana pembelajaran merupakan orientasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Schein,(1996,p.9) dimana beliau berpendapat bahwa pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi. Dukungan hasil penelitian ini terhadap penelitian Dwyer,dkk., (2000, p. 15 1) memperkuat pernyataan bahwa pembelajaran organisasional merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini juga membuktikan beberapa pernyataan Ferdinand (2002,p.3) bahwa 1). Membangun komitmen pada pembelajaran berarti membuka jalan menuju kesuksesan, 2) Pembelajaran menghasilkan makna bahwa organisasi merupakan suatu titian yang siap bereaksi dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan.

5.3.3. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Produk

Hipotesis 3 : Semakin tinggi Orientasi Pasar, maka semakin tinggi Keunggulan Produk.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang diharapkan bahwa semakin tinggi Orientasi Pasar, maka akan semakin tinggi pula Keunggulan Produk. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat menurut Jaworski dan Kholi,(1993,p.54) bahwa peranan kuat fokus pelanggan merupakan bagian kunci sukses bagi perusahaan dalam menciptakan pelanggan superior, tetapi sebuah strategi efektif memerlukan lebih dari sekedar metode *customer-centered* dan komitmen pada organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitive dari inovasi yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga membuktikan penelitian Lukas dan Ferrell (2000, p. 240) bahwa semakin baik orientasi pada pelanggan, maka tambahan-tambahan lini akan semakin diperkenalkan. Semakin baik orientasi pada pelanggan, maka produk tiruan akan semakin diperkenalkan. Semakin, baik koordinasi antar fungsional, maka keunggulan produk Akan semakin diperkenalkan. Hasil penelitian ini juga senada dengan pendapat Han dkk (1998, p. 40) yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempermudah pencapaian keunggulan produk yang dilakukan oleh perusahaan dan selanjutnya akan memberi pengaruh yang positif pada kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Jaworski dan Kholi (1993,p.54) bahwa, keunggulan kompetitif ini, dapat dicapai apabila perusahaan dalam melayani pelanggan dapat memberikan nilai-nilai yang sinerior. Hasil

yang mampu menekan biaya relatif lebih murah, oleh karena itu kualitas produk merupakan alat kompetitif yang efektif dalam mencapai keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini membuktikan Hipotesis Bruce, (1993) dalam Ferdinand (2002,p23) dimana, menggambarkan persaingan dalam sebuah sistem hubungan dimana perusahaan hanya dapat bertahan hidup dan eksis, bila setiap perusahaan mempunyai keunggulan unik dibandingkan dengan para pesaingnya, Hasil penelitian ini Senada, dengan pendapat Olson, dkk,(1995,p.48) bahwa untuk mencapai nilai lebih suatu produk, maka yang harus dibenahi adalah koordinasi yang lebih efektif antara semua pihak yang ada dalam suatu organisasi, seperti dengan melakukan kegiatan menyaring informasi dan mengelola sumber daya yang mendukung proses produksi produk. Pembetulan terhadap penelitian Ferdinand, (1999) dalam Ferdinand, (2002,p.152) dilakukan setelah melihat hasil penelitian ini, dimana, kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan. Dan pada akhirnya hasil penelitian ini membuktikan pernyataan penelitian Olson, dkk.,(1995,p.54) bahwa, tercapainya kualitas produk yang diharapkan semua pihak merupakan salah satu parameter ukur atas kinerja perusahaan yang superior.

5.4. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian pada Bab I telah diuraikan dimana mengindikasikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran, ternyata masih memiliki keterbatasan dan mengharapakan adanya penelitian lebih lanjut tentang pengaruh sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar melalui keunggulan produk terhadap kinerja pemasaran. Berdasarkan latar belakang, penelitian dan research gap tersebut maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut : Bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran dengan memperhatikan hubungan kausalitas faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan produk.

Dari hasil pengujian sistematis atas ke empat konstruk penelitian didapatkan dukungan positif yang signifikan, serta memperkuat konsep yang menyatakan bahwa pengaruh hubungan kausalitas indikator sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar melalui keunggulan

produk secara nyata dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran yang dibangun berdasarkan pengaruh indikator variabel sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar melalui keunggulan produk dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini.

Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sinergi Keahlian dan Sumberdaya terhadap Keunggulan produk. Hal ini membuktikan bahwa semakin pula Keunggulan produk. Dalam tingkat persaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi yang tidak dapat dibendung. Suatu produk akan tumbuh berkembang sampai pada suatu titik, dimana produk akan sulit dibedakan antara satu dengan yang lain. Agar menang dalam suatu persaingan maka dalam memasarkan produk saat ini produsen tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk saja, tetapi juga tergantung dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan proses merupakan hasil yang diperoleh dari sinergi yang dibangun, antara kemampuan perusahaan yang bersifat tehnik dan sumberdaya perusahaan dan keahlian yang mengangkat konsep keunggulan produk. Selain itu kemampuan untuk memahami apa yang menjadi sumberdaya perusahaan dan didukung kemampuan, untuk memberdayakan kemampuan tersebut merupakan nilai unggul yang dapat dimiliki perusahaan. Secara implisit beberapa kerja sama perusahaan dapat ditempatkan sebagai asset, seperti strategi asset yang telah ada kemudian dikembangkan menjadi

perencanaan strategi-strategi aliansi dalam sinergi pemasaran mempunyai arti bahwa, perusahaan haruslah menata kembali dengan menghargai hubungan internal dalam suatu bentuk kerjasama. Indikator variabel dari strategi tersebut dipandang sangat penting dalam proses hubungan distribusi, dimana asset yang penting dalam distribusi adalah menjaga hubungan antara supplier dan pelanggan. Sinergi keahlian dan sumberdaya merupakan syarat mutlak setiap aktivitas yang ditujukan untuk menciptakan dan memasarkan produk maupun merk bagi setiap perusahaan.

Periode pembaharuan beberapa tahun terakhir, banyak fungsi manajemen berusaha menemukan diri kembali melalui visi, strategi, struktur, proses, dan sistem baru. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen, profesional manajemen harus mengembangkan dan menunjukkan serangkaian kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka yang berubah. Pembelajaran organisasional merupakan dasar pondasi yang mutlak, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Kemampuan intelektual sangat dibutuhkan, terlebih ketika teori dengan kenyataan di lapangan berbeda. Pembelajaran muncul sebagai mediator antara perkembangan teknologi pada pasar dewasa ini dengan peluang serta kesempatan yang terwakili dalam inovasi produk. Penciptaan keunggulan produk merupakan proses peleburan dari pembelajaran organisasional sehingga secara tidak langsung mampu mendukung terciptanya keunggulan produk. Lebih jauh lagi pembelajaran merupakan suatu eksperimen yang berkelanjutan terhadap terciptanya kreativitas dari pemberdayaan sumber daya, yang ada.

Selain itu keberadaan pembelajaran adalah mengintegrasikan ilmu pengetahuan, keahlian, dan pengalaman dalam proses produksi secara, lebih efisien. Hal tersebut dikarenakan oleh orientasi pembelajaran menciptakan suatu sistem pembelajaran dalam membangun strategi yang lebih baik. pembelajaran organisasional adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan serta menggunakan pengetahuan. orientasi pembelajaran organisasional mempengaruhi tingkat dimana, suatu organisasi terpuaskan oleh teori yang digunakan perusahaan dan karenanya tingkat dimana keinginan belajar yang proaktif Banyak organisasi berusaha menjadi organisasi pembelajaran dengan menempatkan pentingnya pada pengembangan kapabilitas yang kontinyu dalam antisipasi perubahan konitnyu. Fokus terhadap, karyawan dimana, ditantang dan diberi kesempatan belajar dan tumbuh dalam cara yang meningkatkan kinerja lebih tinggi dan kapabilitas personal. Banyak perusahaan yakin bahwa kapabilitas superior adalah sumber keunggulan kompetitif yang penting dan karena itu merupakan prioritas manajemen yang kritikal. Pembelajaran merupakan perwujudan dari perusahaan untuk berupaya agar terus mengembangkan keahlian dan ilmu pengetahuan. Kemudian yang tidak kalah pentingnya bahwa keberadaan pembelajaran organisasional merupakan perwujudan strategi jangka panjang yang tumbuh secara alamiah. Oleh karena itu semakin tinggi pembelajaran organisasional, maka semakin tinggi keunggulan produk, merupakan kesimpulan terhadap adanya pengaruh yang positif antara pembelajaran organisasional terhadap keunggulan produk.

Orientasi pasar mempermudah perencanaan dan Implementasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan, yang kemudian akan memberi pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan. Suatu perusahaan dalam mempertimbangkan keunggulan produk berhubungan dengan bagaimana perusahaan tersebut memposisikan dirinya dalam memahami nilai dasar pelanggan yang tercermin pada konsep orientasi pasarnya menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan salah satu strategi utama untuk menggerakkan pasar. Hal tersebut dikarenakan oleh konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai apabila perusahaan dalam melayani pelanggan dapat memberikan nilai-nilai yang superior. Peranan kuat fokus pelanggan merupakan bagian kunci sukses bagi perusahaan dalam menciptakan pelanggan superior. Tetapi sebuah strategi efektif memerlukan lebih dari sekedar metode customer-centered dan komitmen pada organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitive dari inovasi yang berkelanjutan. menekankan bahwa perusahaan harus memiliki pemahaman yang cukup akan keinginan pelanggan, hal tersebut dikarenakan fokus dari jumlah kepuasan pelanggan yang ada akan membantu perkembangan inovasi yang terus menerus dilakukan oleh organisasi. orientasi pelanggan membutuhkan pemahaman penjual tentang seluruh rantai nilai pembeli, tidak hanya pada saat ini tetapi juga perkembangannya sepanjang waktu berdasarkan internal dan dinamika pasar. Orientasi pelanggan misalnya dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan, atau

pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan pelanggan serta pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan customer value. Oleh karena itu dapat disimpulkan ada pengaruh positif antara orientasi pasar terhadap keunggulan produk, sehingga semakin tinggi orientasi produk, maka semakin tinggi keunggulan produk.

Suatu produk dalam perjalanannya juga mempunyai masa-masa dimana produk itu baru ada, pencapaian kejayaan suatu produk sampai terjadi kemunduran produk tersebut dalam sebuah siklus daur hidup produk. Sehingga dalam mempertahankan kejayaan suatu produk diadakan pembaharuan produk atau inovasi produk, dengan harapan produk tersebut akan selalu diminati konsumen yang akan berdampak positif bagi perusahaan. Pengembangan keunggulan produk memerlukan upaya, waktu dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Di sisi yang lain perubahan lingkungan yang cepat akan mempengaruhi proses pembelajaran, hal ini menentukan inefisiensi dan efisiensi dalam pencapaian keunggulan produk. Keunggulan kompetitif suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk, sehingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan. dibanding dengan produk lain sejenis. Konsep keunggulan produk sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat kompetitif Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan. Pengembangan yang dilakukan terhadap produk dapat meningkatkan kesuksesan produk inovatif, dalam pengembangan tersebut suatu perusahaan dituntut untuk mempunyai bagian riset

dan pengembangan produk yang dapat mengikuti perkembangan teknologi yang ada, mempunyai daya inovasi yang tinggi serta mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen baik dari sisi kualitas dan harga. Keunikan pada suatu produk diartikan sebagai atribut penting dari keunggulan produk tersebut, yang dipengaruhi oleh pembelajaran, dan orientasi pasar serta sumberdaya dan teknologi yang tinggi. Keunggulan kompetitif suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru sehingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibanding dengan produk lain sejenis. Keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat kompetitif. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan di pasar yang, selanjutnya akan menang dalam persaingan. Terbukti secara empiris hubungan kombinasi antara faktor lingkungan termasuk sinergi keahlian dan sumberdaya, strategi orientasi dan budaya organisasional konstruktif seperti pembelajaran organisasional dan sistem kontrol memiliki korelasi yang positif terhadap tercapainya keunggulan produk. Oleh karena itu hubungan antara peningkatan keunggulan produk terhadap peningkatan kinerja pemasaran adalah searah atau positif. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa, ada pengaruh positif antara keunggulan produk terhadap kinerja pemasaran. Sehingga semakin tinggi keunggulan produk, maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pemasaran merupakan hasil kombinasi dari penerapan

indikator variabel sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar melalui keunggulan produk.

5.5. Implikasi Teoritis

Model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dipergunakan sebagai justifikasi kuat atas konsep - konsep teoritis dan memberikan dukungan secara empiris pada variabel -variabel yang diuji tersebut adalah sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar, keunggulan produk dan kinerja pemasaran.

Song dan Weiss, (2001,p.63); Cooper (1998,p.68); Cooper dan Kleinschmidt mendefinisikan Keunggulan Produk Merupakan persepsi atas nilai lebih atau superior value yang relatif melekat pada produk sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Nilai lebih atau superior value dapat dilihat dari kualitas produk dan hal yang bersifat teknis yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh konsumen. Penelitian pengaruh sinergi keahlian dan sumberdaya; pembelajaran organisasional orientasi pasar terhadap peningkatan Keunggulan Produk ternyata dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui tiga indikator dalam Keunggulan Produk yaitu kualitas produk, inovasi produk dan harga jual yang bersaing. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh sinergi keahlian dan sumberdaya pembelajaran organisasional, orientasi pasar terhadap peningkatan Keunggulan Produk adalah positif. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dan teori yang dikembangkan oleh Cooper (.1998, p.68); Cooper dan

Kleinschmidt (2000,p.20);Voss dan Voss (2000,p.68); Brown dan Eisenhaedt (1995,p.348); Ellis dan Raymond (1993,p.22) Lukas dan Farel (2000,p.240); Menon, dkk.,(1999); Li dan Calantone (1998); Gatignon dan Xuereb (1997,p.78); Mahajan, dkk., (1990, p.5).

Song dan Weiss, (2001,p.63); Cooper dan Kleinschmidt mendefinisikan Sinergi Keahlian dan Sumberdaya sebagai perpaduan sinergi yang bersifat pemasaran dan sinergi yang bersifat tehnik yang mengacu pada mendukung keberhasilan, suatu program produk dengan pihak R&- D, keahlian tehnik dan keahlian produksi dan sumberdaya yang tersedia pada perusahaan dengan rekan kerja perusahaan. Penelitian pengaruh sinergi keahlian dan sumberdaya, terhadap peningkatan Keunggulan Produk ternyata dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui tiga indikator dalam sinergi keahlian dan sumberdaya yaitu saluran pemasaran, sinergi tehnik dan peran manajer. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh sinergi keahlian dan sumberdaya terhadap peningkatan Keunggulan Produk adalah positif Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dan teori yang dikembangkan oleh Workman,(1993,p.408); Sivadas dan Dwyer, (2000,p.45); Song dan. Weiss (2001,p.73); Calantone, dkk., (1996, p. 341) (Lovelace, dkk., 2001, p. 780) ; Clark dan Fujimoto (1990,p. 107); Calantone dan di Benedetto (1988, p.201).

Stata (1989,p.64); Garvin (1993) dalam Sinkula dk.,(1997,p.305) mendefinisikan pembelajaran organisasional merupakan penggunaan sengaja proses pembelajaran pada level individual, kelompok dan sistem untuk terus menerus mentransformasikan ilmu pengetahuan dan kreativitas kepada organisasi.

Penelitian pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap peningkatan Keunggulan Produk, ternyata terbukti. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui tiga indikator dalam Pembelajaran Organisasional, yaitu komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir, dan kesatuan tujuan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Keunggulan Produk adalah positif. Sehingga semakin tinggi Pembelajaran Organisasional, maka akan semakin tinggi pula Keunggulan Produk. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dan teori yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1994,p.63;1995,p63); Sinkula, dkk.,(1997,p.308) Ganesh dan Kumar (1996,p.329); Tsai (2001,p.996); Stata (1989,p.64); Baker dan Sinkula (1999,p. 413).

Jaworski dan Kholi,(1993,p.54); Narver dan Slater (1990,p.20) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya bagi suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Penelitian pengaruh orientasi pasar terhadap peningkatan Keunggulan Produk ternyata terbukti. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui empat indikator dalam orientasi pasar, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antarfunksional dan orientasi teknologi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap Keunggulan Produk adalah positif. Sehingga semakin tinggi orientasi pasar, maka akan semakin tinggi pula Keunggulan Produk. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dan teori yang,

dikembangkan oleh Sinkula dan Baker (1994,p.412); Hellofs dan Jacobsor (1999,p.16), Sanchez (1999,p93), Noble, dkk., (2002 p.27); Pelham; (1997,.p.55) Deshpade, dkk, (1993, p.23).

EI-Ansary, dkk.,(1993,p.68); Ferdinand (2002,p.96) mendefinisikan bahwa kinerja pemasaran merupakan tujuan akhir dari suatu strategi yang berkelanjutan yang dirumuskan perusahaan dengan memperdayakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Penelitian pengaruh Keunggulan Produk terhadap peningkatan kinerja pemasaran, ternyata terbukti. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui tiga indikator dalam kinerja pemasaran, yaitu volume penjualan, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pelanggan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran adalah positif Sehingga semakin tinggi inovasi produk, maka akan semakin tinggi pula kinerja pemasaran. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi dengan penelitian dan teori yang dikembangkan oleh Narus dan Anderson,(1996,p. 116); Webster,(2000,p.1); Das,dkk., (2000,p.649); Lambin, (1967) dalam Ferdinand, (2000,p.5).

Dari implikasi teoritis ini dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif antara Sinergi keahlian dan sumberdaya terhadap Keunggulan produk telah memperkaya wacana teori dan model Song dan Dyer (1996,p.473); Song dan Weiss, (2001,p.66); Noble dan Mokwa (1995,p.63); Johnson (1999,p.5); Cooper dan Kleinschmidt, (2000,p.20). Pengaruh positif antara Pembelajaran Organisasional terhadap Keunggulan produk telah memperkaya wacana teori dan model dari Sinkula (1994,p.35); Baker dan Sinkula,(1999,p.415) Sinkula,

dkk.,(1997,p.308); Tsai (2001,p.997); Henard dan Szymanski (2001,p.366); Narver dan Slater (1995, p. 26). Pengaruh positif antara Orientasi Pasar terhadap Keunggulan produk telah memperkaya wacana teori dan model dari Wind dan Mahajan, (1997,p.5); Wahyono (2002,p.26); Li dan Calantone, (1998,p.19); Jaworski dan Kholi,(1990,p.9); Jaworski dan Kholi,(1993,p.64). Kemudian pengaruh positif antara Keunggulan produk terhadap kinerja pemasaran telah memperkaya wacana teori dan model dari Gatignon dan Xuereb (1997,p.88); Douherty dan Hardy, (1996,p.1149) Li dan Gima (2001,p.1123); Song dan Parry,(1997,p.64);Cooper (2000,p.38); Henard. dan Szymanski,(2001,p.364); Capon, dkk., (1992,p.157). Sehingga penelitian ini menghasilkan suatu model teoritis yang baru yang merupakan bentuk pengembangan wacana teori dan model dari penelitian sebelumnya.

5.6. Implikasi Kebijakan Manajerial

Strategi pemasaran menghasilkan nilai mutlak bagi organisasi, ketika strategi itu di implementasikan dengan sukses. Namun begitu, sifat implementasi dan alasan untuk kesuksesan dan kegagalan ini kurang dimengerti. Sebaliknya penelitian luas rumusan strategi hanya sedikit perhatian diberikan pada implementasi, atau aktualisasi strategi. Sebagai jangka pembatas, internal antara area fungsional dan eksternal dengan suplai, partner organisasional, dan pelanggan, manajer pemasaran merupakan fasilitator penting implementasi strategi. Pandangan luas dan definisi implementasi telah dirumuskan. Sebagian telah menggambarkan implementasi sebagai pemberlakuan mekanistik relatif rencana pemasaran, sedangkan yang lainnya telah menekankan elemen interpersonal dan behavioral yang dikaitkan dengan proses itu. Empat konstruk yang diselidiki dalam penelitian ini adalah sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar, dan keunggulan produk yang pada penelitian ini menjadi sarana bagi peningkatan kinerja pemasaran Dimana pada penelitian ini empat konstruk tersebut telah dikembangkan dan digabungkan sebagai bagian penting penelitian pemasaran. Selain itu penelitian ini juga

memberikan kontribusi pada literatur besar dan multidisipliner sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar, dan keunggulan produk dengan mengenalkan instrumen bare untuk pengukuran keseluruhan intensitas variabel –variabel tersebut. Oleh sebab itu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran harus mendapatkan prioritas dalam penyusunan strategi.

Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara lebih rinci yang didasarkan dari kerangka pemikiran teoritis dan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Orientasi pasar menuju pada suatu fokus keunggulan produk, kepemimpinan yang jelas, koordinasi yang lebih baik dari aktifitas penjualan, banyak kemajuan dalam pekerjaan karena produk yang ditinjau dari dasar seluruh dunia, membantu dalam perbedaan istilah. Dalam intisarinya, seorang eksekutif harus memiliki pandangan bahwa orientasi pasar memfasilitasi kejelasan fokus dan visi dalam strategi organisasi. Orientasi pasar sebagai pusat informasi yang memberikan dasar bagi perusahaan untuk menyusun strategi yang lebih baik untuk menciptakan sikap, perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Hal ini dimaksudkan bahwa pertumbuhan perusahaan hanya dibatasi oleh laba dan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan menghasilkan produk-produk yang bersifat teknis yang memenuhi kebutuhan sesungguhnya dari pelanggan. Penemuan penting dalam penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan merupakan faktor penting yang paling berpengaruh dalam inovasi produk. Peningkatan kualitas

produk sebagai bentuk pelayanan perusahaan sebagai respon perusahaan atas produk yang diterima pelanggan.

2. Nilai sinergi keahlian dan sumberdaya bisa tampak secara khusus dalam organisasi manufaktur modern yang telah berinvestasi besar-besaran dalam inovasi teknologi seperti teknologi manufaktur yang berkembang, kontrol proses statistik, dan perangkat mesin komputer terkontrol secara numerik. Konsep seperti ini cenderung sangat tergantung pada keterampilan dan komitmen karyawan sebagai komponen kunci dalam proses kreasi nilai. Dengan demikian, sinergi keahlian dan sumberdaya adalah instrument bagi perusahaan manufaktur untuk memanfaatkan potensi produktif karyawan mereka dalam upaya mencapai kinerja yang tinggi. Dimana yang dimaksud dengan sinergi keahlian dan sumberdaya adalah sinergi yang tercipta dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dalam memanfaatkan perkembangan atau ketersediaan teknologi dan informasi. Dari manajemen strategis dan ekonomi organisasional, teori keunggulan kompetitif berbasis sumber daya memfokuskan pada peran sumber internal seperti karyawan yang bermain dalam pengembangan dan penjagaan kapabilitas kompetitif suatu perusahaan.
3. Suatu organisasi menunjukkan kinerja yang lebih tinggi ketika mereka merekrut dan mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan strategi terbaru organisasi. Sebaliknya, mereka juga menemukan bahwa organisasi

menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, ketika mereka mencari strategi yang sesuai dengan kompetensi karyawan terbaru mereka. Pembelajaran organisasional merupakan dasar pondasi yang mutlak baik, secara jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Kemampuan intelektual sangat dibutuhkan, terlebih ketika teori dengan kenyataan dilapangan. berbeda. Secara lebih khusus, telah menjadi masalah bahwa perusahaan yang ingin berhasil dalam lingkungan bisnis global masa kini harus membina karyawan yang memiliki keterampilan dan kapabilitas yang lebih baik daripada kompetitor mereka. Argumen toritis ini, didukung dengan bukti empiris yang tersedia, tertuju pada potensi pendekatan universal pembelajaran terhadap kinerja pemasaran berfokus pada peningkatan human capital. Penemuan penting dalam penelitian ini bahwa komitmen untuk belajar merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam menghasilkan inovasi yang diharapkan. Komitmen untuk belajar dapat diartikan bahwa pembelajaran merupakan bagian dari strategi yang mendasari atau mengawali dari setiap penyusunan strategi.

4. Keberadaan Keunggulan Produk pada penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tidak kecil terhadap kinerja pemasaran. Pengembangan proses inovasi perlu dipahami sebagai elemen yang dasar dari sebuah perumusan strategi pemasaran. Karena permintaan konsumen harus dinyatakan dalam produk, sehingga perusahaan dapat mengukur seberapa besar permintaan konsumen terhadap produk perusahaan. Dalam merencanakan

pembuatan produk diperlukan pengelolaan yang baik mulai dari pengembangan ide sampai produk itu. dipasarkan. Oleh karena itu proses perumusan Keunggulan Produk harus didasarkan kreativitas dan inovasi, dengan demikian proses penciptaan nilai superior dapat tercapai. Penemuan penting penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas produk yang diartikan merupakan peluang nilai bagi perusahaan agar dapat dipergunakan untuk meraih margin keuntungan yang lebih besar lagi. Arti lain dari kualitas adalah berkurangnya persoalan bagi perusahaan terkait dengan komplain dan pengembalian produk oleh pelanggan. Kualitas produk dapat diartikan sebagai pertanda bahwa pelanggan akan lebih loyal, membeli lebih banyak lagi, dan promosi gratis bagi perusahaan, memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan Keunggulan Produk yang dilakukan perusahaan sebagai bagian strategi perusahaan. Oleh karena itu penciptaan akan Kualitas produk dalam perusahaan merupakan salah satu tolak ukur kunci keberhasilan terhadap peningkatan kinerja pemasaran yang telah dilakukan oleh perusahaan. Menghadapi kenyataan tersebut.

Berikut ini Tabel 5.1. yang menguraikan implikasi-implikasi manajerial dan kebijakan yang dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan.

Tabel 5.1

Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Prioritas Kebijakan
<p>Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Produk adalah positif dan signifikan (H2)</p>	<p>Orientasi Pelanggan (X7)</p> <p>Langkah manajerial yang dapat diambil adalah</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Langkah Pertama</i>, mengembangkan proses komunikasi dua arah yang optimal sebagai mediator antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan pelanggan, sehingga menciptakan inovasi produk yang berorientasi pelanggan. Pengembangan proses komunikasi dapat dilakukan dengan membuka atau menggunakan media "dunia maya" seperti internet atau saluran telepon khusus yang berfungsi memberikan pelayanan cepat serta aktif mengikuti pameran perdagangan. Keberadaan media internet ini akan sangat mendukung sehubungan dengan keadaan pasar yang dihadapi oleh pengusaha, dimana pelanggan dari perusahaan batik tidak hanya berlokasi di Kabupaten Pekalongan saja, tetapi tersebar di berbagai kota baik bahkan ada yang berlokasi di luar negeri. Melalui media internet akan didapatkan arus informasi baik berupa kritik maupun saran tentang kualitas produk secara teknis. Bahkan mengikuti kegiatan pameran dimana kegiatan itu tidak hanya media promosi saja melainkan bagian langkah untuk mendekatkan diri perusahaan dengan pelanggannya. Dengan demikian pelanggan akan merasa terlayani dalam mendapatkan informasi mengenai ragam produk perusahaan serta ragam produk yang diinginkan oleh pelanggan. - <i>Langkah Kedua</i>, seorang eksekutif harus mencatat bahwa kinerja pemasaran akan dapat meningkat yang harus dilakukan adalah menaikkan fokus perusahaan terhadap ekspektasi, pelanggan yaitu tentang kualitas produk waktu respons, dan faktor lain. Karena jika perusahaan,

	<p>membiarkan operasi usahanya tidak ekonomis dan rendahnya setting pelayanan, maka kinerja yang diharapkan tidak akan dapat tercapai.</p>
<p>Pengaruh Sinergi Keahlian dan Sumber Daya terhadap Keunggulan Produk adalah positif dan signifikan (H1)</p>	<p>Sinergi Teknik (X2)</p> <p>Implikasi kebijakan diformulasikan adanya inovasi teknologi dimana teknologi mesin yang mampu merancang dan mencetak serta membentuk suatu produk dengan tingkat kesalahan 0% harus dibarengi kemampuan karyawan (sumber daya manusia) yang bersifat teknik untuk mengoperasikan teknologi tersebut. Dimana dengan keberadaan teknologi mesin ini dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam proses pemintalan, pencetakan pola batik dan simulasi mengenai corak warna batik yang dihasilkan khususnya untuk menghasilkan produk dengan tingkat kesulitan tinggi, selain itu ragam bentuk dapat dengan mudah dihasilkan hanya dengan mensetting ulang mesin.</p>
<p>Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Keunggulan Produk adalah positif dan signifikan (H2)</p>	<p>Komitmen untuk belajar (X4)</p> <p>Langkah-langkah manajerial dapat dilakukan dengan cara yaitu mengembangkan program pelatihan dimana program pelatihan tersebut mampu menciptakan keyakinan bagi sumberdaya perusahaan dalam menyelesaikan tugasnya.</p> <p>Ada empat kriteria sebagai pedoman penyusunan program pelatihan yang baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pertama</i>, konsistensi adalah suatu tingkatan dimana satu sama lain strategi merefleksikan hasil yang konsisten, obyektif, dan kebijaksanaan. - <i>Kedua</i> frame atau kerangka pikir yang mampu memberikan keyakinan yang diharapkan karyawan setelah mengikuti program pelatihan antara lain 1). Keyakinan untuk menjadi yang terbaik, 2). Keyakinan akan mutu dan pelayanan yang istimewa yang dapat dilakukan karyawan, 3). Keyakinan bahwa sebagai manusia mereka memiliki kemampuan dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan dan 4). Keyakinan bahwa mereka mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui penciptaan pelayanan terhadap pelanggan.

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ketiga</i> kompetensi dimana, selain untuk memunculkan keyakinan bagi karyawan, program pelatihan juga dapat dimanfaatkan untuk <i>meningkatkan kemampuan karyawan</i>. - <i>Keempat</i> cakap bekerja, hasil akhir adalah kinerja organisasi dan individu yang tergambar pada kinerja pemasaran. Keempat kriteria tersebut merupakan salah satu acuan dalam menyusun program pelatihan yang terukur dan berkesinambungan.
<p>Pengaruh Keunggulan Produk terhadap Kinerja Pemasaran adalah positif dan signifikan (H4)</p>	<p>Kualitas Produk (X11)</p> <p>Langkah-langkah manajerial dapat dilakukan dengan cara yaitu mengembangkan konsep kualitas produk yang superior. Disini manajer harus mampu mengelola superior hasil dari penanganan proses dan implementasi aktivitas produksi produk, yang diukur keberhasilannya dengan telah memenuhi kriteria baik secara tehnik maupun dari sisi pemasaran. Misalnya penanganan proses akhir suatu produk menjadi salah satu tolak ukur keunggulan secara menyeluruh. Proses penyempurnaan menjadi langkah penutup baik tidaknya suatu produk. Proses penyempurnaan menjadi terabaikan untuk barang-barang pesanan khususnya pesanan lokal. Kondisi berbeda untuk pesanan luar negeri. Hal ini tidak boleh dibiarkan standarisasi kualitas harus tetap dijaga, karena bagaimanapun pasar lokal kalau digarap dengan baik akan lebih menjanjikan.</p>

5.7. Keterbatasan penelitian

Temuan penelitian ini dan kemudian implikasi mempunyai beberapa keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang bisa dicatat adalah konteks empiris penelitian ini. Persoalan peningkatan kinerja pemasaran berdasarkan indikator sinergi keahlian dan sumberdaya, pembelajaran organisasional, orientasi pasar, melalui keunggulan produk yang diangkat penelitian ini memiliki banyak

keterbatasan:

1. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain, misalnya variabel karakteristik organisasi. Dimana menurut Hurley dan Hult (1998,p.35) hubungan antara ketiga konstruk orientasi pasar, pembelajaran organisasional dan inovasi produk dipengaruhi juga oleh karakteristik organisasi.
2. Sedangkan keterbatasan penelitian yang kedua berhubungan dengan obyek penelitian. Dimana obyek penelitian hanya terdiri dari satu jenis industri serta berada pada satu kota yang sama yaitu industri batik di Kabupaten Pekalongan.

5.8.Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini maka untuk agenda penelitian mendatang perlu dilakukan penelitian tentang:

1. Bagaimana pengaruh Karakteristik organisasi terhadap turbulensi teknologi seperti yang terdapat pada Eli dan Celantone (1998, p. 15), serta turbulensi pasar terhadap inovasi produk.
2. Selain itu perlu dilakukan penelitian terhadap industri yang berbeda dan pada jangkauan kota yang lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

- Antis, Kersi D. and Gary L. Frazier (2001), " The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships ", **Journal of Marketing**, Vol. 65, (October),p.67-81
- Ferdinand, Augusty (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik ", **Research Paper Series**, No. I,p. 1-55
- (2000), "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3* ", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- (2002), " Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian" **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No. 1, (Mei),p.1-22
- (2002), "Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Studi Pendahuluan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No.1, (Mei),p.107-119
- Ayers, Doug., Robert Dahlstrom, and Steven J. Skinner (1997), " An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents New Product Success **Journal of Marketing Research**, Vol. =IV, (February),p.107-116
- Batt, Rosemary, (1999), " Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.52, No.4,p.539-564
- Bronnenberg, Batt., and Wilfried R. Vanhonacker (1996), " Limited Chice Sets, Local Price Response, and Implied Measure of Price Competition", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIII,p. 163-173
- Barney, Jay (1991), " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1,p.99-120

Bhoovaraghavan, Sriraman. (1996) " Resolving The Process Vs Product Innovation Dilemma: A Consumer Choice Theoretic Approach ", **Management Science**, Vol. 42,p.232-246

Bolton, Ruth N., and James H. Drew (1991), " A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes ", **Journal of Marketing**, Vol. 55, (January),p. 1-9

Brown, Shona L., And Kathleen M. Eisenhardt (1995), " Product Development: Past Research, Present Finding, And Future Directions ", Academy of Management Review ", **Vol.20, No. 2, p.343-378**

Bird, Allan., and Schon Beechler, (1995), " The Link Between Business Strategy and International Human Resource Management Practices ", in Mendenhall & Oddou (Editor) **International EIRM**

Boulding, William and Richard Staelin (1990), " Enviroment, Market Share, and Market Power ", **Management Science**, Vol.36, No. 10,p.1160-1177

Calantone, Roger J., Schmit, Jeffrey B., and Michael Song (1996), " Controllable factors of New Product Success: Across-National Comparison, **Journal Marketing Science**, Vol. 15,p. 341-3 58

-----, and C. Anthony di Benedetto, (1988), " An Integrative Model of The New Product Developmen Process: An Empirical Validation " **Journal of Product Innovation Management**, Vol.5,p.201-215

Capon, Noel., John U. Farley, Donald R. Lehmann, and James M. Hulbert (1992), Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacture **Management Science**, Vol.38,p.157-169

Chandrashekar, Murali, Kevin McNeilly, Frederick A. Russ, and Detelina Marinova (2000), " From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit ", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVII, (November)

,p.463-479

Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction ", **Journal of Marketing**, Vol. 60, (January), p.89-105

Child, John., and Rita Gunther MCGrath (2001), " Organization Unfettered: Organizational Form In An Information –Intensive Economy ", **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.6,p.1135-1148

Clark, Kim B., and Fijimoto Takahiro (1990)," The Power of Product Integrity" **Journal Harvard Business Review**, Vol.66,p.107-118

Coburn, Mathias M., Daniel J. Greenwood, and Martha R. Matteo (2002), "Supporting Strategy With Competitive Analysis ", **Research Technology Management**, p.43-47

Cooper, Robert G., and Elko J. Kleinschmidt (2000), " New Product Performance: What Distinguishes the Star Products ", **Australia Academy Journal**, Vol. 25, No. 1. p.17-45

Cooper, Juett R., (1998) " A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation ", **Management Decision**, Vol.36, p. 493-502

Cravens, David W., Nigel F. Piercy, Gordon Greeley, and Stanley F. Slater, (1998), "Mapping the Path to Market Leadership", **Marketing Management**, (Fall),p.29-39

Day, Geore S. (1994), "Continuous Learning About Markets" **California Management Review** , (Summer) p.9-30

Deshpande, Rohit., John U. Farley, and Frederick E. Weebster, Jr (1993) " Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis ", **Journal of Marketing**,

Vol. 57,p.23-37

Dougherty, Debra H., and Cythia Hardy (1996), " Sustained Product Innovation In Large Mature Organization: Overcoming Innovation-To-Organization Problems ", **Academy of Management Journal**, Vol.39,No.5,p. 1120-1153

Dodds, William (1991), " In Search of Value; How Price and Store Name Information Influence Buyer' Product Perceptions ", **The Journal of Service Marketing**, Vol. 5, No.3,p.27-36

Dick, Alan S., and Kunal Basu (1994), " Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework ", **Journal Academy of Marketing Science**, Vol. 22, No.2, p.99-113

Ellis, Brian and Mary Anne Raymond (1993), " Sales force Quality A framework for Improvement ", **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 8, No.3, p.17-27

El- Ansary (1993), " Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales force training ", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIII, No. 2 (Spring),p.84 -90

Gatignon, Hubert., and Jean-Marc Xuereb (1997), " Strategy Orientation of the Firm and New Product Performance ",**Journal of Marketing Research**, Vol.XXXIV, (February), p.77-90

Ganesh, Jaishankar., and V. Kumar (1996), " Capturing the Cross-National Learning Effect : An Analysis of an Industrial Technology Diffusion ", **Journal Academy of Marketing Science**, Vol. 24, No.4,p.328-337

-----, Valavan Subramaniam (1997), " Learning Effect in Multinational Diffusion of Consumer Durables: An Exploratory Investigation ", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No.3, p.214228

-----, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), 44 Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXV, (May), p.267274

Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace, and Michael L. Broorom (1992), " Psychology Adaptiveness and Sales Performance ", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XII, No.2 (Spring), p. 51-66

Gieskes, Jose F. B., Paul W. Hyland, and Ross Chapman (2002), " Continuous product innovation – Learning Behaviours and Knowledge Management ", **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, Vol. 2, p.485

Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, (1998) "Market Orientation and Organizational performance: is Innovation a Missing Link", **Journal of Marketing**, Vol. 62,p.30-45

Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995)" Multivariate Data Analysis With Readings,"
Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall

Hellofs, Linda L., and Robert Jacobson (1999), "Market Share and Customers' Perception of Quality: When Can Firm Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality ? ", **Journal of Marketing**, Vol. 62,p.16-25

- Henard, David H., and David M. Szymanski (2001), " Why Some New Product Are More Success Than Others ", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXV, (August), p.362-375
- Hurley, Robert F., and G. Tomas M. Hult (1998), " Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination **Journal of Marketing**, Vol. 62, (July), p.42-54
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kholi (1993), " Market Orientation: Antecedents and Consequences ", **Journal of Marketing**, Vol. 57, (July), p.53-70
- , and----- (1990), " Market Orientation: the construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54 (April),p. 1- 18
- , -----, and Ajay Menon (1997), " Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions ", **Journal Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 3, p.187-200
- , -----, and Ajith Kumar (1993), " Markor : A Measure of Market Orientation ", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXV, (November), p.467-775
- Johnson, Jeans L. , (1999), ' Strategic Integration in Industrial Distribution channels managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset" *Journal of The academy of marketing science*, vol.27, No. 1, p.4 –18
- ,, and Wiboon Arunthanes (1995) " Ideal and Actual Product Adaptation In U.S. Exporting Firm ", **International Marketing Review**, Vol.12,p.31-46
- Kotabe, Masaaki., Arvind Sahay, and Preet S. Aulakh (1996), " Emerging Role of Technology Licensing in The Development of Global Product Strategy: Conceptual Framework and Research Propositions ", **Journal of Marketing**, Vol.60,p.73-88
- Kowtha, N. Rao (1997), " Skill, Incentives, and Control: an Integration of

Agency and Transaction Cost Approaches", **Group & Organization Management**, Vol.22, No. 1,p.53-86

Kotler, Philip (1998) " A Generic Concept Of Marketing" **Marketing Management**, (fall),p. 48-54

Kivetz, Ran., and Itamar Simonson (2002), " Earning the right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences Toward Frequency Program Rewards ", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXIX, (May), p.155-170

Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman, (1999), " National Account Management Large Account Selling or Buyer – Supplier Alliance ? ", **Journal of Personal selling and Sales Management**, Vol. XVII, No, 4, p. 61-81

Lee, Hau L., and Cristopher S. Tang (1997), " Modeling The Cost and Benefits of Delayed Product Differentiation ", **Management Science**, Vol,43, No.1 ,p.40-53

Li, Tiger dan Roger J. Calantone. (1998) " The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination ", **Journal of Marketing**. Vol 62,p. 13 -29

Li, Haiyang., and Kwaku Atuahene-Gima (2001), " Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China ", **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.6,p.1123-1134

Lovelace, Kay., Debra L. Shapiro, and Laurie R. Weingart (2001), "Maximizing Cross-fuctional New Product Teams Innovativeness and Contrait Adherence; Aconflict Communications Perspective ", **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.4,p.779-793

Lukas, Bryan A., and O.C. Ferrell (2000), " The Effect of Market

Orientation On Product Innovation ",**Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No.2, p. 239-247

Mahajan, Vijay., Eitan Muller, and Frank M. Bass (1990), " New product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions For Research Journal of Marketing, Vol. 54 (January),p.1-26

Malnight, Thomas W (2001), " Emerging Structural Patterns Within Multinational Corporations: Toward Process-Based Structures **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.6,p.1187-1210

Martin, Ingrid M., and David W. Stewart (2001), " The Differential Impact of Goal Congruency on Attitudes, Intentions, and the Transfer of Brand Equity **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVIII, (November),p.471-484

McGiniss, Michael A., and Rafeeki M. Vallopa. (1999), " Purchasing and Supplier Involvement- Issues and Insights Regarding New product Success ", **The Journal of Supply Chain Management**, (Summer), p.4-15

McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, and William M. Pride (1989), " Strategy Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective **Journal of Marketing**, Vol. 53 (July),p.21-35

Menon, Anil, Sunday G. Bharadwaj, Pham Tej Adidam, and Steven W. Edison (1999), " Antecedent and Consequences of Marketing Strategy Making : A model and a Test ", **Journal of Marketing**, Vol. 57 (April),p.18-40

Menon, Ajay., Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kholi, (1997), " Product Quality:

Impact of Interdepartmental Interactions " **Journal of The Academy of
Marketing Science**, Vol.25,No.3,p.187-200

Mole, Kevin., and Les Worrall, (2001), " Innovation Business Performance and Regional Competitiveness. in The West Midlands: Evidence From The Midlands Business Survey ", **European Business Review**, Vol. 13, p.353364

Morgan, Neil A., and Nigel F. Piercy (1998) " Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influence and Outcomes ", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.26,No.3,p.190-208

Narus, James A. and James C Anderson, (1988), "Strengthen Distributor Performance Through Channel Positioning ", **Sloan Management Review**, (Winter), p. 31-40.

-----,(1990)," Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnership" **Journal of Marketing** , Vol. 54, (January), p. 42-58

-----, (1996)," Rethinking Distribution Adaptive Channel ", **Harvard Business review**, (July – August), p. 112-120

Naver, John C., and Stanley F. Slater (1995), " Market Orientation and the Learning Organization ", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July),p. 63-74

-----and (1994), " Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship ? ", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (January),p. 45-55

-----and (1990), " The Effect of A Market Orientation on Business Profitability ", **Journal of Marketing**, (October), p.20-35

Noble, Charles H., and Michael P. Mokwa (1999), " Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial **Theory Journal of Marketing**, Vol. 63, p. 57-73

Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo " *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen* ", Edisi Pertama ,BPFE,1999,

Yogyakarta

Olson, Eric M., Orville C. Walker, Jr., and Robert W. Ruekert (1995), "

Organizational for Effective New Product Development: The
Moderating Role of Product Innovativeness **Journal of Marketing**,
Vol. 59 (January),p. 48-62

Pelham, Alferd M., (1997), " Mediating Influences on the
Relationship Between Market Orientation and Profitability in
Small Industrial Firm ",**Journal of Marketing**, Vol. 58
(Summer),p. 55-71

Polley, Douglas., Van De Ven, and Andrew H (1996), "*Learning by
discovery during innovation development* ", International Journal of
Technology Management ", Vol. I 1,p. 871-882

Pitt, Leyland, Michael H. Morriss, and Pierre oosthuizen (1996), "
Expectation of Service Quality as an Industry Market
Segmentation Variable ", **The Service Industrial Journal**,
Vol. 16,p. 1-9

Ruekert, Robert W., (1992), "*Developing a Market Orientation: An
Organizational Strategy Perspective* ", International Journal of
Research in Marketing, Vol.9 (August),p.225-245

Tsai, Wenpin (2001), " Knowledge Transfer in Intraorganizational
Networks; Effects of Networks Position and Absorptive capacity on
Business Unit Innovation and Performance ", **Academy of
Management Journal**, Vol. 44, p.9961004

Salavou, Helen, (2002), " Profitability in Market Oriented SMEs: Does
Product Innovation Matter ? ", **European Journal Of Innovation
Management**, Vol. 5,p. 164-171

Sanchez, C. (1999), " Modular Architectures In the Marketing Process ", **Journal of
Marketing**, Vol.63,p.92-111

Sinkula, James M., (1994), " Market Information Processing and Organizational Learning ", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (January),p. 35-45

-----and William E, Baker (1999), " Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance ", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, p.411-427

-----, -----, and Thomas Noordewier, (1997), A Framework for Market – based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior ", **Journal of the Academy of Marketing Research**, Vol. 25, No.5, p. 305-318

Sivadas, Eugene., and F. Robert Dwyer (2000), " An Examination of Organizational factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes

Schroeder, Dean M., and Steven W. Congden, (1995), " Integrating Manufacturing Innovation Through Organizational Learning ", **Production and Inventory Management Journal**, p.55-60

Sethi, Rajesh., Daniel C. Smitt, and C. Whan Park (2001) " Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Customer Products ", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVIII (February),p.73- 85

Song, Michael., R. Jeffrey Thieme, and Roger J. Calatone (2000), " Artificial Neural Network Decision Support Systems for New Product Development Project Selection ", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVII, (November),p.499-507

-----,and Barbara Dyer (1996), " The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comperative Study of U.S. and Japanese Firm ", **Journal of International Business Studies**, (November),p467-493

-----,Anne P. Massey and Mitzi M. Montoya- Weiss, (2001), " Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management In Global Virtual Teams ",**Academy of Management Journal**, Vol.44, No.4,p.61-80

Sugiono (1999), " *Metode Penelitian Bisnis* ", CV. Edisi Pertama, Alfa Beta, Bandung

Sujan, Hanish, Barton Weitz and Nirmalya Kuman, (1994)," Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling ", **Journal of Marketing** , Vol. 58, (July), p. 34-52

Stata, Ray (1989), " Organizational Learning- The Key to Management Innovation, Vol. **Sloan Management Review**, (Spring), p. 63-74.

Swaminathan, Anand (2001), " Resource Partitioning and The Evolution of Specialist Organizations: The Role of Location and Identity in The U.S Wine Industry , **Academy of Management Journal**, Vol-44, No.6,p.1169-1185

Stathakopoulos, Vlasis, (1996), " Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories ", **Journal of Personal selling and Sales Management**, Vol. XVI, No.2, (Spring),p. 1- 12

Tersine, Richard., and Michael Harvey (1998), " Global Customerization of Markets Has Arrived ! ", **European Management Journal**, Vol. 16, No. 1, p.79-90

Troy, Lisa C., (2001), " Generating New Product Ideal: an Initial Investigation of The Role of Market Information and Organization Characteristic ", **Journal of The Academy of Marketing Science** ", Vol. 29,p.259-272

Voss, Glenn B., and Zannie Giraud Voss (2000), " Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Enviroment ", **Journal of Marketing**, Vol. 64, (January), p. 67-83

- Wahyono (2002), Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No. 1, (Mei), p.23-40
- Workman, John P. Jr., (1993), " Marketing's Limited Role in New Product Development in Computer Systems Firm ", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXX, (November),p.405-21
- Walker, W. James, (1998) " Integrating the Human Resources Function with the Business ", **Human Resources Planning**, Vol. 17. No.2
- Webster, Frederick E. Jr, (2000), "Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.28, no. 1, p.17-23
- Weng, Z. Kevin (1999), " The Power of Coordinated Decisions for Short- Life- Cycle Products In a Manufacturing And Distribution Supply Chain " *JIE Transactions*, 33, p. 1037-1049
- Weiss, Montoya., Mitzi M., and Roger Calantone (1994), Determinants of new product performance: A review and Meta-analysis **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 11, p.391-417
- Wind, Jerry., and Vijay Mahajan (1997), " Issue and Opportunities in New Product Development: An Introduction to The Special Issue " **Journal of Marketing Science**, Vol.XXXIV,p. 1- 12
- Wisner, Joel D., and Stanley E. Fawcett (1991) " Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement ", **Production and Inventory**

Management Journal, p.5-11

Yeung, Arthur., Patricia Woolcock and John Sullivan, (1998) "
Identifying and Developing HR Competencies for the future ",
Human Resource Planning