

## STUDI MENGENAI INOVASI PRODUK PADA USAHA KECIL KERAJINAN UKIRAN DI JEPARA

Farida Indriani, SE, MM

Eko Prasetyowati, SE, MM

Magister Manajemen Universitas Diponegoro

### Abstraksi

Penelitian ini menganalisis pengaruh, kemampuan pimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan terhadap inovasi guna peningkatan kinerja pemasaran. Permasalahan riset ini bersumber pada research gap berdasarkan latar belakang penelitian terdahulu misal, merujuk Ada ketertarikan, prioritas penelitian dan keterbatasan yang meningkat dalam mengukur dan memahami kinerja bisnis, khususnya yang berhubungan dengan lingkungan pasar, inovasi produk, sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, dan struktur industri (Deshpande,dkk. 1993, p.23; Jaworski dan Kohli, 1993,p.57; Kohli dan Jaworski, 1990,p.1; Han,dkk.,1998, p.30-45) mempertanyakan apakah inovasi produk juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran usaha-usaha kecil. Selanjutnya masalah penelitian yang akan dikaji adalah: Bagaimana mencapai kinerja pemasaran dengan memperhatikan hubungan kausalitas faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada usaha kecil kerajinan ukiran di Jepara. 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 purposive (purposive sampling). Responden dari penelitian ini berjumlah 100 responden, dimana responden adalah perusahaan mebel dalam katagori usaha kecil yang memproduksi dan memasarkan produk di Kabupaten Jepara. 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 pengaruh kemampuan kepemimpinan terhadap inovasi produk adalah positif dan signifikan. Dan pengaruh kemampuan perusahaan terhadap inovasi produk adalah positif dan signifikan. Serta pengaruh faktor lingkungan terhadap inovasi produk adalah positif dan signifikan. Demikian halnya, dengan pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan

Kata Kunci : Kemampuan Piimpinan, Kemampuan Perusahaan, Faktor Lingkungan, dan Inovasi Produk serta Kinerja Pemasaran

Pemasaran dan inovasi produk sekarang dipandang sebagai faktor perangsang bagi pertumbuhan ekonomi dan komponen utama dari keuntungan kompetitif. Tidak ada perhatian cukup yang lebih lama dengan variabel-variabel yang mempengaruhi pemasaran dan inovasi produk, penelitian baru-baru ini menunjukkan sifat hubungan antara kedua fungsi. Pertanyaan utama pada fokus baru ini adalah apakah orientasi pasar menaikkan atau menahan inovasi produk (Lukas dan Farrell,2000,p.239).

Beberapa studi menunjukkan bahwa bisnis yang dikendalikan pasar menciptakan produk-produk yang mengubah kebutuhan pasar (misal, Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; dalam, Lukas dan Farrell, 2000, p.239). Deshpande, Farley, and Webster (1993); Kohli and Jaworski (1990) ; dalam, Lukas dan Farrell, (2000, p.239) ; dalam, Lukas dan Farrell, (2000, p.239) menganjurkan bahwa tingkah laku orientasi pasar menghasilkan inovasi produk unggul dan sukses produk baru yang lebih besar. Slater and Narver (1994), menyampaikan pandangan ini, menyimpulkan bahwa bisnis dengan orientasi pasar yang kuat lebih baik diletakkan untuk sukses produk baru, tidak masalah dengan apa lingkungan bisnisnya.

Ada ketertarikan yang meningkat dalam mengukur dan memahami kinerja bisnis, khususnya yang berhubungan dengan lingkungan pasar, inovasi produk, sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, dan struktur industri (Buzzel dan Gale 1987; Porter 1980, 1985; dalam, Deshpande, dkk., 1993, p.23). Bahkan yang lebih baru, para ahli marketing telah memulai mengeksplorasi titik temu konsep produksi dan kinerja bisnis (Jaworski dan Kohli, 1993, p.57; Kohli dan Jaworski, 1990, p.1; Narver dan Slater, 1990, 1991; dalam, Deshpande, dkk., 1993, p.23). Kinerja pemasaran dari usaha-usaha kecil tersebut, yang dalam hal ini diwakili oleh pertumbuhan keuntungan, tingkat pertumbuhan, dan pertumbuhan pelanggan, (Voss dan Voss, 2000, p.69) merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari inovasi produk dan karakteristik-karakteristik yang mendukungnya dalam sebuah perusahaan.

Demikian halnya prioritas penelitian akan datang terhadap kajian lingkungan, kepemimpinan, kemampuan perusahaan, dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Seperti pada penelitian Ferdinand (2002, p.19) memprioritaskan pada 1). Bagaimana kemampuan mengelola lingkungan usaha meningkatkan mutu strategi yang dikembangkan; 2). Seberapa besar perhatian manajemen pada pengembangan kemampuan mengakses peluang-peluang lingkungan dan mengadaptasi ancaman-ancaman lingkungan dan bagaimana pengaruhnya pada mutu strategi yang dikembangkan. Prioritas penelitian akan datang dari penelitian Wijaya (2003, p.178) adalah adaptasi perusahaan terhadap dampak-dampak lingkungan (teknologi, ekonomi dan demografi) yang nantinya mempengaruhi terhadap kinerja perusahaan. Kemudian penelitian Hariyanto dan Yoestini (2003, p.199) menganalisis dan mengagendakan kajian tentang pengaruh faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi akan berguna untuk mengenal dan mempelajari dan memasyarakatkan inovasi produk dalam perusahaan di Indonesia untuk menghadapi era globalisasi dunia.

Penelitian ini merujuk *further research* penelitian Moorman dan Miner (1997, p.101-103) yaitu ; 1). Bagaimana mengembangkan inovasi produk berdasarkan informasi pasar yang dikumpulkan perusahaan ?. 2) Bagaimana pengembangan inovasi produk berdasarkan perubahan organisasi ?. 3) Bagaimana pengembangan inovasi produk berdasar dinamika lingkungan persaingan ?. Oleh karena itu Menurut Bird dan Beechler (1995, p.50) bagaimana suatu perusahaan mampu mengembangkan suatu model kerangka pikir teoritis

yang didalamnya mengadung 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.

Selanjutnya *research gap* penelitian ini merujuk penelitian Han, dkk., (1998, p.30) yaitu; *Pertama*, meskipun konstruk teoritisnya bagus, peran lingkungan pada kinerja perusahaan, baik fasilitatif atau kausatif, membutuhkan penyelidikan lebih lanjut (Deshpandé, dkk., 1993, p.31-33). Konsep yang populer adalah bahwa keputusan yang sesuai dalam orientasi pasar menghasilkan kinerja superior; namun demikian, asumsi ini makin dipenuhi dengan skeptisme. Misalnya, Deshpandé, dkk., (1993, p.31-33) menjelaskan bahwa, kemungkinan, manifestasi yang paling penting dari lingkungan pasar adalah keberhasilan inovasi produk menuju keberhasilan organisasi. Persoalan apakah orientasi pasar memfasilitasi keinovatifan organisasi harus dikemukakan secara eksplisit dalam literatur. *Kedua*, meskipun pentingnya orientasi pasar diakui dalam keterkaitannya dengan kinerja organisasional, temuan yang tidak sesuai mengenai sifat hubungan kinerja-orientasi pasar agak membatasi nilai strategiknya bagi para manajer.

Selanjutnya, penelitian Han, dkk., (1998, p. 30-45) mempertanyakan apakah inovasi produk juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran usaha-usaha kecil?. Kendatipun Narver and Slater (1990, p. 20), dan Slater and Narver (1994), dalam, Han, dkk., (1998, p.30) menemukan hubungan positif, Hart dan Diamantopoulos (1993); dalam, Han, dkk., (1998, p.30) melaporkan tidak adanya hubungan yang signifikan, dan Greenley (1995) dan Jaworski and Kohli (1993), dalam, Han, dkk., (1998, p.30) menemukan hasil bauran. Dengan demikian, jika masuknya konstruk inovasi produk dapat berkontribusi pada pengidentifikasian regularitas empiris atau memadukan regularitas dalam hubungan lingkungan pasar-kinerja, level keyakinan dalam orientasi lingkungan pasar akan dikembangkan dari sudut pandang strategik.

Kondisi tersebut senada dengan temuan penelitian Li dan Gima (2001, p.1123) dimana 1). Menemukan adanya perdebatan hubungan antara inovasi produk, teknologi, dan kinerja pemasaran. Hal tersebut didasarkan pada penelitian Chadler dan Hanks (1994) menyatakan bahwa hubungan antara inovasi produk, teknologi dengan kinerja adalah negatif. Sementara penelitian Capon, Farley dan Hoening (1990) secara nyata menemukan hasil secara empiris bahwa hubungan antara inovasi produk dan teknologi terhadap kinerja pemasaran adalah positif, bahkan tidak ditemukan adanya kecenderungan ke arah negatif dari hubungan tersebut. 2). Mengagendakan penelitian bagaimana peran manajer (pimpinan) 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. Oleh karena itu mereka menegaskan bahwa persoalan diatas merupakan *research gap* yang penting untuk diteliti.

Sementara itu pendapat Noble dan Mokwa (1999, p.72) mengusulkan beberapa agenda penelitian terkait dengan kemampuan sumber daya manusia (kepemimpinan) 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 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.

Penelitian ini pelaksanan kajian penelitian tentang kemampuan pimpinan, kemampuan perusahaan, faktor lingkungan terhadap kinerja pemasaran melalui inovasi produk prroduk. Dimana penelitian ini memilih obyek penelitian pada Industri mebel Di Kabupaten Jepara, khususnya pada usaha kecil dan menengah (UKM). Pemilihan UKM pada industri mebel di Kabupaten Jepara didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, pemilihan di bidang industri kerajinan ukiran di Kabupaten Jepara sebagai obyek penelitian mengacu pada obyek penelitian dan kajian penelitian sebelumnya yaitu :

- Obyek dan kajian penelitian Wahyono (2002,p.32) 352 perusahaan di bidang industri kerajinan ukiran yang tergolong besar dan sedang di Kabupaten Jepara. Di mana fokus kajiannya tentang orientasi pasar dan inovasi produk pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran.
- Obyek dan kajian penelitian Putranto (2003,p.95) pelaksanan kajian penelitian hubungan kausalitas karakteristik pimpinan, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran terhadap pencapaian kinerja pemasaran yang unggul. Dimana penelitiannya memilih obyek penelitian di bidang industri kerajinan ukiran di Kabupaten Jepara berdasarkan dua alasan pertama di Kabupaten Jepara terdapat cukup banyak industri mebel yang terdiri dari 3.593 (data tahun 2001, Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Jepara; dalam, Putranto, 2003,p.95). kedua dalam industri mebel pemenuhan akan kebutuhan dan keinginan pasar rehadap suatu model atau desain dari mebel sangat dinamis dan beragam sehingga inovasi produ perlu diprioritaskan pada industri mebel di Kabupaten Jepara
- Pertimbangan utama menetapkan obyek penelitian perusahaan di bidang industri kerajinan ukiran di Kabupaten Jepara di Jepara hanya untuk pasar dalam negeri, karena pasar dalam negeri produk mebel Jepara, dihadapkan pada persaingan terutama banyaknya produk-produk pengganti (subtitusi), dan semakin banyak pelaku produsen mebel di dalam negeri, diluar Kabupaten Jepara. Sehingga, perlu perhatian dari pihak manajemen perusahaan agar sungguh- sungguh memperhatikan proses pengembangan (inovasi produk) produk (Munfaat, 2003, p.224).

Kedua pemilihan usaha kecil di bidang industri kerajinan ukiran di Kabupaten Jepara sebagai obyek penelitian mengacu pada penelitian terdahulu Wahyono (2002, p.32); (2003,p.95); Putranto (2003,p.95) membatasi obyek penelitian pada perusahaan besar dan sedang. Sementara perusahaan kecil tidak diteliti, sementara Munfaat, (2003,p.225) beralasan tidak dipilihnya usaha kecil, bukan berarti perusahaan kecil tidak berpotensi menjadi obyek penelitian, namun tidak ditelitinya perusahaan kecil didasarkan atas realitas bahwa pada umumnya, perusahaan atau usaha kecil hanya pemasok produk setengah jadi ke perusahaan besar dan sedang. Selanjutnya, dengan mengkondisikan alasan tersebut, dimana usaha kecil merupakan obyek penelitian yang sangat potensial untuk diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini memilih usaha kecil di bidang industri kerajinan ukiran di Kabupaten Jepara sebagai obyek penelitian pada penelitian ini.

Aacs and Audrestsh, (1990) dalam, Athanasios, (2000, p.235) menyatakan, ketika perusahaan besar mempunyai keunggulan inovasi produk pada skala ekonomi industri, usaha kecil dinilai dapat lebih sukses di lapangan industri karena tingginya kemampuan pekerjaannya. Perusahaan besar dan perusahaan kecil memainkan strategi yang berbeda pada aktivitas inovasi produknya tergantung pada kemampuan dan sumber daya yang dibutuhkan, (Rizzoni, 1991; dalam, Athanasios, 2000, p.235). Kemampuan utama usaha kecil bukan dari sumber dayanya tetapi pada karakteristik perilaku seperti fleksibilitas dan motivasi manajemennya, (Vossen, 1998 dalam Athanasios, 2000, p.235). Perkembangan inilah yang akan mendorong terbukanya peluang bagi usaha kecil (Sidik, 1999, p. 1-22). Praktek persaingan yang semakin terbuka akan menyebabkan terbukanya peluang bagi usaha kecil untuk memasuki berbagai bidang usaha yang ada. Selanjutnya masalah penelitian yang akan dikaji adalah: *Bagaimana mencapai kinerja pemasaran dengan memperhatikan hubungan kausalitas faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada usaha kecil kerajinan ukiran di Jepara*

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### Inovasi produk

Untuk mengetahui kebutuhan pasar, suatu organisasi harus melibatkan kegiatan-kegiatan yang baru ataupun yang berbeda dari biasanya, untuk memberikan respon terhadap perubahan kondisi pasar, dan kegiatan inilah yang disebut perilaku yang inovatif ( Jaworski dan Kohli, 1993, dalam Robert F Hurley, 1998, p.43 ). Peter Drucker ( 1954 ), mengatakan bahwa : *There is only one valid definition of business purpose : to create a customer .... It is the customer who determines what the business is .... Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two and only these basic function : marketing and innovation.*

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kunci untuk dapat bertahan tumbuh, dan tetap menguntungkan adalah dengan terus menerus mengembangkan produk dan proses baru (Hartman, Tower & Sebor, 1994). Ini berarti bahwa inovasi produk harus diterima sebagai suatu cara bagi kelangsungan hidup perusahaan, dan menciptakan lingkungan yang inovatif harus menjadi prioritas bagi perusahaan.

**Inovasi Produk**

implementasi strategi internal seperti struktur organisasi (2). Penelitian pada perusahaan, sistem implementasi strategi (1987) dalam mempengaruhi strategi: (a) ke mana suatu lain dalam mengevaluasi kemampuan inovasi pada Industri (UKM) pada di dan dan kecil as sudah dilakukan pada perusahaan besar dan kecil nya pada level perusahaan di negara berkembang, (92, p.271 dalam Hadjimanolis, 2000, p.235 ). Menurut ( p. 98 ) dalam Hadjimanolis, ( 2000,p.235 ) mengatakan produk dari perusahaan kecil sangat dipengaruhi oleh kondisi regional yang melingkupinya. Meskipun perusahaan-perusahaan memberikan kontribusi yang sangat kecil pada perdagangan bila dilihat dari teknologi, tapi ternyata memberikan pengaruh yang pada perdagangan di negara berkembang ( Argenti et. al. 1990 , Hadjimanolis, 2000, p. 236 ). Untuk negara yang berkembang, sekecil pun kemajuan yang diadopsi dari perkembangan inovasi produk, ternyata memberikan kontribusi secara signifikan yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran secara keseluruhan. Usaha kecil ini mempunyai kepentingan vital karena mereka menghadirkan kekuatan yang dominan di industri pabrikan, seperti inovasi produk yang masih dipandang sangat penting bagi bertahan dan berkembangnya perusahaan. Inovasi produk membawa pada adaptasi perkembangan tiap produk atau jasa yang berdasarkan pada teknologi baru (Laranja and Forentas, 1998 dalam Hadjimanolis, 2000, p.236 ). Aktivitas dan kemampuan inovasi produk digunakan dalam perusahaan kecil sedangkan perusahaan besar lebih memperhatikan struktur variabel seperti sentralisasi dan formalisasi, yang justru diabaikan oleh perusahaan kecil.

Inovasi produk adalah salah satu dari dua hal penting dalam organisasi bisnis, Peter F Drucker ( 1954 ) dalam Kim and Srivastava, ( 1998, p.30 ) menulis " Only marketing and innovation are impornt for business, the others are cost". Dengan melakukan inovasi produk suatu perusahaan dapat membedakan

Thompson (dalam Hurley and Hult, 1998, p.44) memberikan definisi inovasi produk secara klasik yaitu, merupakan konsep luas yang antara lain adalah implementasi dan ide-ide baru, produk ataupun proses. Duncan dan Holbek, ( 1973 ) dalam Hurley and Hult ( 1998, p.44 ), juga mendefinisikan inovasi produk adalah suatu ide, praktik, maupun materi yang baru oleh perusahaan. Secara lebih luas, Amabile et al, ( 1996 ) dalam Hurley and Hult, ( 1998, p.44 ) mendefinisikan inovasi produk sebagai implementasi yang sukses dari sebuah ide yang kreatif dalam sebuah organisasi. Rogers ( 1983 ) dalam Hadjimanolis, ( 2000, p.237 ) menggunakan istilah daya inovasi produk sebagai tingkat kecepatan individu atau suatu unit dalam mengadopsi ide-ide baru dibandingkan anggota-anggota lain dalam suatu sistem. Tolok ukur inovasi produk menurut peneliti ini adalah lamanya waktu adopsi terhadap ide inovatif dan banyaknya inovasi produk yang diadopsi oleh perusahaan, dari sejumlah pilihan inovasi produk yang ada. Hasil penelitian tersebut juga menemukan bahwa daya inovasi produk tidak dipengaruhi oleh usia pimpinan, tetapi lebih dipengaruhi pada pengalaman berbisnis, keberanian mengambil resiko dan sikap adaptif. Oleh karena itu, peranan bagian penelitian dan pengembangan perusahaan akan lebih menentukan. Perusahaan yang inovatif akan lebih memusatkan perhatian pada penelitian dan pengembangan dibanding perusahaan yang kurang inovatif, (Hadjimanolis, 2000 ).

Banyak penelitian sudah dilakukan pada perusahaan besar dan kecil pada beberapa sektor industri, dan masih ada gap antara pengetahuan tentang inovasi produk khususnya pada level perusahaan di negara berkembang, ( Bell and Pavitt, 1992, p.271 dalam Hadjimanolis, 2000, p.235 ). Menurut Tidd et al. ( 1997, p. 98 ) dalam Hadjimanolis, ( 2000,p.235 ) mengatakan bahwa inovasi produk dari perusahaan kecil sangat dipengaruhi oleh kondisi nasional dan regional yang melingkupinya. Meskipun perusahaan-perusahaan kecil hanya memberikan kontribusi yang sangat kecil pada perdagangan dunia, apabila dilihat dari teknologi, tapi ternyata memberikan pengaruh yang signifikan pada perdagangan di negara berkembang ( Argenti et. al. 1990 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 236 ). Untuk negara yang berkembang, sekecil apapun kemajuan yang diadopsi dari perkembangan inovasi produk, ternyata memberikan kontribusi secara signifikan yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran secara keseluruhan. Usaha kecil ini mempunyai kepentingan vital karena mereka menghadirkan kekuatan yang dominan di industri pabrikan, seperti inovasi produk yang masih dipandang sangat penting bagi bertahan dan berkembangnya perusahaan. Inovasi produk membawa pada adaptasi perkembangan tiap produk atau jasa yang berdasarkan pada teknologi baru (Laranja and Forentas, 1998 dalam Hadjimanolis, 2000, p.236 ). Aktivitas dan kemampuan inovasi produk digunakan dalam perusahaan kecil sedangkan perusahaan besar lebih memperhatikan struktur variabel seperti sentralisasi dan formalisasi, yang justru diabaikan oleh perusahaan kecil.

Inovasi produk adalah salah satu dari dua hal penting dalam organisasi bisnis, Peter F Drucker ( 1954 ) dalam Kim and Srivastava, ( 1998, p.30 ) menulis " Only marketing and innovation are impornt for business, the others are cost". Dengan melakukan inovasi produk suatu perusahaan dapat membedakan

diri maupun produknya dari pesaingnya, dengan demikian inovasi produk dapat memberikan jalan bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Disamping itu, budaya inovasi produk juga mendorong eksplorasi dan eksperimentasi untuk mengembangkan bisnis baru dalam bisnis yang sudah ada dan pembaharuan bisnis yang tengah berlangsung, ( Slater dan Narver 1995 dalam Hurley and Hult, 1998, p. 45). Barney (1991) dalam Menon, Bharadwaj, Adidam and Edison, (1999, p. 21), mengatakan bahwa perusahaan yang inovatif berhasil karena mereka mengeksploitasi dan mendongkrak kemampuan utamanya dengan cara yang unik dan unggul.

Menurut Damanpour, (1991) dalam Han, Kim dan Srivastava (1998, p.32), ada dua jenis inovasi produk, yaitu *technical innovation* yang berhubungan dengan produk, servis dan teknologi proses produk, dan *administrative innovation* yang meliputi struktur dan proses administratif. Lukas Bryan A dan Ferrel O.C, (2000, p.240), menyatakan inovasi produk teknik atau produk didefinisikan sebagai proses membawa teknologi baru agar berguna. Inovasi produk bisa digolongkan dalam tiga kategori, yaitu : Tambahan lini, Produk tiruan, yaitu produk yang dianggap baru bagi organisasi bisnis tapi telah dikenal pasar karena telah dihasilkan oleh pesaing; dan produk baru, yaitu dianggap baru oleh organisasi bisnis maupun pasar. Selanjutnya, Farley dan Webster (1993, p.24), mengatakan bahwa inovasi produk ikut mempengaruhi kinerja pasar. Menon Bharadwaj, Adidam dan Edison ( 1999 ) juga menyatakan bahwa dalam pembuatan strategi pemasaran, budaya inovasi produk merupakan anteseden yang paling fundamental yang sangat menentukan kinerja pemasaran. Beberapa variabel yang mempengaruhi inovasi produk adalah kemampuan pimpinan, kemampuan dari perusahaan, dan faktor lingkungan perusahaan. Hadjimanolis (2000) mengatakan bahwa kemampuan pimpinan, kemampuan dari perusahaan, dan faktor lingkungan sangat berpengaruh terhadap inovasi produk yang akan dilakukan perusahaan. Robert F Hurley dan G Tomas M Hult ( 1998 ) juga mengatakan hal yang sama bahwa inovasi produk mempengaruhi kinerja perusahaan. Han, Kim dan Srivastava, (1998, p.30) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa inovasi produk berhasil apabila dapat menghasilkan kinerja yang superior. Kinerja superior perusahaan dihasilkan dari suatu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan yang bisa disebabkan oleh inovasi produk yang berkelanjutan.

Usaha-usaha kecil pembuatan kerajinan ukiran di sentra Tahunan Kabupaten Jepara ini pada umumnya tidak secara langsung berhubungan dengan konsumen akhir mereka. Lewat pesanan dari pengecer dan toko-toko, usaha-usaha kecil ini melakukan produksi untuk memenuhi pesanan tersebut. Ada juga yang berhubungan dengan konsumen akhir mereka. Perusahaan yang peka terhadap keinginan pasar, akan lebih banyak mendapat pesanan walaupun banyak pesaing muncul. Hal yang menarik untuk diteliti adalah seberapa jauh inovasi produk dari usaha kecil ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya. Dengan demikian perlu dikaji mengenai inovasi produk yang dilakukan oleh usaha kecil pembuatan kerajinan ukiran serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran dan juga beberapa karakter yang mempengaruhi inovasi produk dalam usaha kecil tersebut.

## Kemampuan Pimpinan

Kemampuan pimpinan dari suatu perusahaan baik besar maupun kecil, dianggap sebagai faktor yang penting dalam membentuk nilai organisasi dan mencapai tujuan perusahaan. Teori kewirausahaan terfokus pada karakter pemilik sebagai pemimpin dan figur utama pada usaha kecil, (Amit et al., 1993 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238). Pemilik atau pemimpin juga mengidentifikasi kemungkinan teknologi yang berhubungan dengan proses dari sumber daya yang dimiliki ( Fontes dan Coombs, 1996 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238 ).

Lebih jauh, pimpinan perusahaan menggunakan kemampuan manajerialnya langsung pada usahanya ataupun dengan menciptakan hubungan yang menguntungkan dengan perusahaan lain ( Lipparini dan Sobrero, 1994 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238 ). Menurut Avlonitis et. al. (1994) dalam Hadjimanolis ( 2000, p. 238), indikator yang menentukan kemampuan pimpinan adalah keberanian mengambil resiko, pengalaman berusaha, dan Sikap adaptif, yaitu sikap memandang dunia sebagai tanah airnya dan kemudian merasa bertanggung jawab untuk mengembangkan setiap daerah yang sedang ditempatinya. Sikap berwirausaha dan konsekwensi dari perilaku terhadap inovasi produk sangat dipengaruhi oleh latar belakang pimpinannya, yang menyangkut keberanian mengambil resiko, dan pengalaman berusaha pimpinan, ( Rizzoni, 1991 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238). Sikap dan kepribadian inilah yang mempengaruhi kontrol dan toleransi terhadap resiko yang akan diambil perusahaan dalam melakukan inovasi produk.

Penelitian yang dilakukan oleh Roodgers R., Hunter an Rodgers D. ( 1993, p.151-155 ) menyimpulkan bahwa komitmen yang kuat dari pimpinan perusahaan merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin suksesnya program yang dijalankan perusahaan. Kemampuan pimpinan akan sangat kuat mempengaruhi sikap perusahaan dalam memperhatikan perubahan pasar dan lebih responsif terhadap kebutuhan pasar. Menjadi responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar seringkali memerlukan rancangan produk atau jasa baru yang sesuai dengan perubahan dari kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Dari pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk.

Dan hipotesis yang diajukan berkaitan dengan kemampuan pimpinan perusahaan adalah :

*Hipotesis 1: Semakin tinggi kemampuan pimpinan maka akan semakin tinggi inovasi produk*

## Kemampuan Perusahaan

Sumber daya yang bertitik berat pada strategi adalah sumber daya dan kemampuan untuk mengembangkan keunggulan perusahaan, ( Barney, 1991 dalam Menon, Bharadwaj, Adidam dan Edison, 1999, p.21 ). Pendayagunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan digunakan untuk menciptakan *superior value* bagi konsumennya, (Narver dan Slater 1990 ). Biaya untuk *research/* penelitian dan *development/* pengembangan dan pengeluaran untuk pegawai yang berkembang dapat dijadikan sebagai ukuran dari inovasi produk yang

dihubungkan dengan sumber daya dan kemampuan perusahaan. Dua hal ini merupakan ukuran dari intensitas pengetahuan dan kapasitas perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang inovatif ( Koschatzky dan Zenker, 1999 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238 ). Menurut Autio et al, ( 1997 ) dalam Hadjimanolis, ( 2000, p. 238 ), pegawai yang berkemampuan merupakan sumber utama pengembangan teknologi suatu perusahaan. Meeus et al, ( 1999, p.4 ) dalam Hadjimanolis, ( 2000, p. 238 ), juga meneliti tentang kemampuan *Research* dan *Development*, keberanian mengambil resiko tenaga yang berketrampilan dan komitmen pada strategi perusahaan sebagai indikator kualitas sumber daya internal dasar.

Menurut Rizzoni, (1991) dalam Hadjimanolis, (2000, p. 238), perusahaan kecil memainkan strategi yang berbeda tentang inovasi produk dengan perusahaan besar. Kekuatan inovasi produk dari perusahaan kecil bukan hanya dari sumber dayanya tetapi lebih pada karakter atau kemampuan perusahaan seperti fleksibilitas dan manajemen yang memotivasi, (Vossen, 1998 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 235). Faktor motivasi didefinisikan sebagai motivasi seseorang untuk melakukan tugas dan bersedia untuk mencurahkan waktu dan usaha yang lebih banyak, juga kesediaannya untuk menanggung resiko, hal ini termasuk mempengaruhi komitmen pada strategi perusahaan, ( Andrew, et al, 1996, p.177 ). Menurut Hadjimanolis, ( 2000, p. 239 ), tingkat dukungan pemasaran juga perlu diperhatikan, karena dengan semakin sering adanya pergantian sales, perusahaan akan kurang stabil dalam menjalankan program inovasi produk, sehingga berakibat kurang baik terhadap kinerjanya. Karena inovasi produk merupakan kunci dari keunggulan kompetitif maka sumber daya dan kemampuan perusahaan yang bermanfaat untuk inovasi produk perlu untuk diperhitungkan, (Autio et al., 1998 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238). Sehingga hipotesis yang diajukan berkaitan dengan kemampuan perusahaan adalah :

*Hipotesis 2: Semakin baik kemampuan perusahaan maka akan semakin tinggi inovasi produk.*

### Faktor Lingkungan

Pendekatan lingkungan pada sumber daya yang mendukung strategi perusahaan, menekankan pada kepentingan kemampuan internal perusahaan untuk mengoperasikannya dan seberapa jauh pengaruh lingkungan. Yang termasuk dalam pendekatan lingkungan adalah hubungan yang dijalin perusahaan dalam lingkungannya dan partisipasinya dalam hubungan interpersonal jaringannya, ( Rothwell, 1991 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238 ). Menurut Amit et al., (1993) dalam Hadjimanolis, (2000, p. 238), Inovasi produk adalah proses interaksi, dilihat dari jaringan hubungan ekonomis dalam lingkungan usahanya termasuk perubahan sumber dayanya, interaksi sosial kulturalnya dan aspeknya pembelajarannya.

Beberapa variabel lingkungan dipilih berdasarkan kompleksitas lingkungan persaingannya. Luasnya perubahan dalam lingkungan usahanya yang diamati oleh pemilik sekaligus pemimpin perusahaan adalah: intensitas jaringan usaha, penghambat inovasi produk dari luar, dan hubungan dalam

pengembangan teknologinya. Kompleksitas lingkungan persaingan, ( Birchall et al, 1996 ), dan persaingan lingkungan ( Kim et al, 1993 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238 ), merupakan ukuran pasar untuk berinovasi produk. Dinamika lingkungan persaingan berkaitan dengan ketidakpastian dan dinamisasi. (Damanpour, 1996; dalam Hadjimanolis, 2000, p.238 ).

Intensitas jaringan, secara horizontal, dilihat pada lingkungan sekitar perusahaan. Dapat diartikan sebagai indikator tidak langsung dari hubungan organisasional dan komunikasi yang dimiliki perusahaan tersebut. ( Decarolis dan Deeds, 1999 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 238). Hadjimanolis. ( 2000 ), menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif. Pemantauan lingkungan nampaknya merupakan faktor yang mendorong terjadinya inovasi produk. Pemantauan lingkungan ide-ide inovasi produk teknologi baru, informasi teknologi, secara signifikan berkaitan dengan inovasi produk teknologi.

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Poter, 1981, p.30; dalam, Haryanto dan Yoestini, 2003, p.202). Lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi manager pemasaran dan bagaimana mereka akan berperilaku. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Meskipun para manager pemasaran tidak dapat mengendalikan faktor-faktor ini, mereka mungkin dapat memilih strategi yang akan menghindari persaingan ketat. Atau apabila persaingan memang tidak dapat dihindari, mereka dapat merencanakannya dengan baik. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (McCarthy dan Perreault, 1996 p. 25-35; dalam, Haryanto dan Yoestini, 2003, p.202).

Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen menganalisa data yang diterima dan menilai data yang diperlukan (Andrews, 1996, p.176; dalam Merry Haryanto dan Yoestini, 2003, p.202) serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan ( Menon, 1999, p. 25 dan 35; dalam, Haryanto dan Yoestini, 2003, p.202). Penelaahan lingkungan dapat diarahkan untuk mengembangkan eksibilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptabilitas terhadap ancaman-ancaman yang datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategy yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000, p. 17; dalam, Haryanto dan Yoestini, 2003, p.202).

Produk-produk yang inovatif merupakan respon perusahaan terhadap tekanan perubahan lingkungan persaingan yang tinggi. Karakteristik industri yang menawarkan inovasi mempengaruhi kecepatan difusi dan pencapaian potensial pasar yang menyeluruh. Kemampuan inovasi akan meningkatkan bila dilakukan *scanning* atau pengamatan terhadap sifat-sifat dari pengaruh lingkungan persaingan, yang meliputi kompleksitas (*complexity*), dinamika

(*dymanims*), dan persaingan (*hostility*) lingkungan eksternal (Scott,1987 dalam Luo dan Tan,1998, p. 24; dalam ,Haryanto dan Yoestini,2003,p.202). Pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon,1999,p.25; Li dan Calantone,1998,p.17; dalam , Haryanto dan Yoestini, 2003,p.202).

Menurut Duncan (1972) dan McCann dan Selsky (1984) dalam Clark (1994,p.30); dalam, Haryanto dan Yoestini (2003,p.202), kompleksitas lingkungan persaingan mengacu pada banyaknya atau jumlah dan konsentrasi faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Miller dan Friesen dalam McGinnis (1993,p.10); dalam, Haryanto dan Yoestini (2003,p.202) mendefinisikan kompleksitas sebagai "*differences in competitive tactics, customer tastes, product lines, and channel of distribution*" Tan dan Litschert (1994) dalam Luo(1999,p.42); dalam , Haryanto dan Yoestini (2003,p.202) mendefinisikan kompleksitas sebagai heterogenitas dan *range* faktor-faktor dalam berbagai segmen lingkungan yang dihadapi perusahaan. Clark et al (1994,p.30); dalam, Haryanto dan Yoestini (2003,p.202) mengatakan jika kompleksitas lingkungan persaingan menunjukkan jumlah elemen faktor lingkungan persaingan, maka dinamika lingkungan persaingan mengacu pada perubahan (*turn over*) elemen-elemen lingkungan persaingan. Tan dan Li (1996) dalam Luo (1999,p.42); dalam Merry Haryanto dan Yoestini (2003,p.202) mengkonsepkan dinamika sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan.

Khandwalla (1977) dalam McGee dan Rubach(1997,p.84);dalam, Haryanto dan Yoestini (2003,p.202) menggambarkan hostilitas lingkungan persaingan sebagai lingkungan yang penuh resiko, penuh dengan tegangan atau tekanan, dan bersifat mendominasi. Hosilitas lingkungan persaingan dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tidak pasti, dan sumber dari keadaan yang tidak diinginkan (Miles, Arnold, dan Thompo dalam McGee dan Rubach,1997,p.84; dalam Haryanto dan Yoestini,2003,p.202). Miller dan Friensen dalam McGinnis (1993,p.10); dalam Haryanto dan Yoestini (2003,p.202) mendefinisikan hostilitas sebagai "*level of competition, servery of regulatory restrictions, shortages, and infarobel demographic trend*". Tingkat hostilitas persaingan diyatakan melalui ada tidaknya pesaing serta kuat tidaknya pesaing yang ada. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dari pesaing adalah kemampuan dan teknologi, tenaga, kemampuan mesin. Faktor kapabilitas inilah yang lebih memungkinkan pesaing merealisasikan kreativitas yang ada di benaknya (Hermawan, 1999,p.23; dalam,Haryanto dan Yoestini, 2003,p.202). Menurut Zhara (1998,p.29) ; dalam, Haryanto dan Yoestini (2003,p.202), hostilitas lingkungan dapat mendorong tindakan keinovatifan, proaktivitas dan pengambilan resiko pada usaha baru.

Tidd dan Twehella (1997) dalam Hadjimanolis, ( 2000, p. 238 ), menekankan pada pembelajaran aspek teknologi eksternal dan kaitannya dengan inovasi produk karena hambatan dari luar menunjukkan kemampuan untuk berinovasi produk ( Keogh dan Evans, 1999 dalam Hadjimanolis, 2000, p. 239 ). Miyake, et. al. ( dalam Andrew, et. al. ,1996, p.176 ), menyatakan bahwa

pengetahuan tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan manajer dalam mencari pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kim, et. al., (1993) dalam Hadjimanolis (2000, p. 238) menyimpulkan bahwa pemantauan akan ide-ide inovasi produk teknologi baru dan informasi teknologi, secara signifikan berpengaruh pada inovasi produk teknologi. Dan hipotesis yang diajukan berkaitan dengan faktor dinamika lingkungan persaingan adalah:

*Hipotesis 3: Semakin tinggi pengaruh faktor lingkungan maka akan semakin tinggi inovasi produk.*

### **Kinerja Pemasaran**

Kinerja pasar didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja yang meliputi pertumbuhan keuntungan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan keuntungan, ( Voss dan Voss, 2000 p.69 ). Kinerja pasar juga dikatakan sebagai kemampuan organisasi mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang, ( Keats, et, al, 1998, p.576 ).

Sebuah perusahaan untuk dapat mencapai kinerja diatas normal secara konsisten memerlukan keunggulan kompetitif yang terus menerus atau *Sustainable competitive advantage* (Aaker, 1989). Keinginan untuk menciptakan nilai yang superior bagi konsumen dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang terus menerus ini akan mendorong perusahaan untuk membangun inovasi produk yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasar pada konsep keunggulan kompetitif ini, argumentasi yang muncul adalah satu-satunya cara untuk mencapai kinerja yang maksimal adalah melalui penciptaan nilai superior bagi pelanggan. Pemikiran dari konsep ini adalah bagi pelanggan, dalam memutuskan membeli sebuah produk, harus mempunyai pandangan bahwa nilai yang diharapkan dari produk itu bagi dirinya adalah lebih besar dari pada *expected value* yang dihasilkan oleh produk sama yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Pendayagunaan sumber daya-sumber daya yang dimiliki perusahaan digunakan untuk menciptakan superior value bagi konsumennya, (Narver dan Slater, 1990 dalam Alfred Pelham, 2000, p.50).

Menurut Bharadwaj (1993 ) dalam Dhespande, Farley, Webster, (1993, p.28 ), rasio akuntansi dan ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena dinilai tidak cukup jeli dan sering tidak tepat bila digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Pada umumnya, kinerja penjualan diukur dalam rupiah penjualan, *Return On Investment* ( ROI ), dan *Return On Asset* ( ROA ). Namun ukuran-ukuran ini dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran, ( Ferdinand, 2000). Oleh karena itu, ukuran yang digunakan sebaiknya ukuran yang bersifat *activity based measure* yang dapat menjelaskan aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja pemasaran. Sebagai contoh lebih baik menggunakan ukuran jumlah unit yang terjual atau dihasilkan daripada hanya menggunakan nilai rupiah dari penjualan.

Menurut Chakravarthy, ( 1986 ) dalam Alfred Pelham, ( 2000,p.51), para peneliti manajemen telah mendokumentasikan kekeliruan-kekeliruan yang timbul dalam pengukuran kinerja pemasaran melalui satu dimensi ukuran saja. Selanjutnya, Farley dan Webster ( 1993, p,24 ), mengatakan bahwa inovasi produk ikut mempengaruhi kinerja pasar. Menon, Bharadwaj, Adidam dan Edison (1999) juga menyatakan bahwa dalam pembuatan strategi pemasaran, budaya inovasi produk merupakan anteseden yang paling fundamental yang saling menentukan kinerja pemasaran. Sehingga hipotesis yang diajukan berkaitan dengan kinerja pemasaran adalah :

*Hipotesis 4: Semakin tinggi inovasi produk maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran.*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pengusaha kerajinan ukiran di Jepara, yaitu sejumlah 273 perusahaan (Sumber: Jepara Dalam Angka, 2002). Obyek penelitian adalah perusahaan mebel dalam katagori usaha kecil yang memproduksi dan memasarkan produk langsung ke konsumen akhir di dalam negeri, dan berkedudukan di Kabupaten Jepara. Jadi berdasarkan pendapat Hair et. al. ini maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu penentuan responden para pengusaha ukiran dilakukan berdasarkan pertimbangan subyektif yang mempunyai ciri tertentu yaitu usaha kecil yang telah beroperasi selama lebih dari 5 tahun. Kurun waktu lima tahun ini merupakan waktu yang cukup untuk menilai kemampuan pimpinan, perusahaan dan faktor lingkungan yang mempengaruhi inovasi produk perusahaan. Penetapan obyek penelitian pada perusahaan dan bertahan 5 tahun, didasarkan atas kecenderungan kinerja – kinerja yang dicapai perusahaan. Jika dalam masa satu tahun adalah terlalu dini perusahaan menilai kinerja instrumen pemasaran perusahaan. Jika dalam dua tahun perusahaan belum dapat melihat pola kecenderungan atau prestasi perusahaan. Jika tiga tahun perusahaan sudah dapat melihat pola kecenderungan instrumen-instrumen pemasaran perusahaan, namun belum dapat dinilai kekuatan perusahaan untuk tetap bertahan dalam menghadapi dinamika lingkungan persaingan dan ketatnya persaingan terlebih usaha kecil relatif lebih rentang dibanding usaha besar dan sedang. Oleh karena itu, usia lima tahun merupakan dasar yang relatif memadai untuk dilakukan pengukuran instrumen-instrumen pemasaran perusahaan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara. Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan responden.

Dalam wawancara terdapat proses interaksi antara pewawancara dengan responden (Soeratno, 1993, p. 92). Jenis kuesioner yang digunakan untuk memandu wawancara ini adalah kuesioner tertutup, wawancara digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan ekspor, yaitu faktor adaptasi produk. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10, dimana semakin tinggi skala yang dipilih responden dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner, menunjukkan semakin positif pandangan/pendapat responden terhadap pertanyaan yang diajukan.

**Teknik Analisis Data**

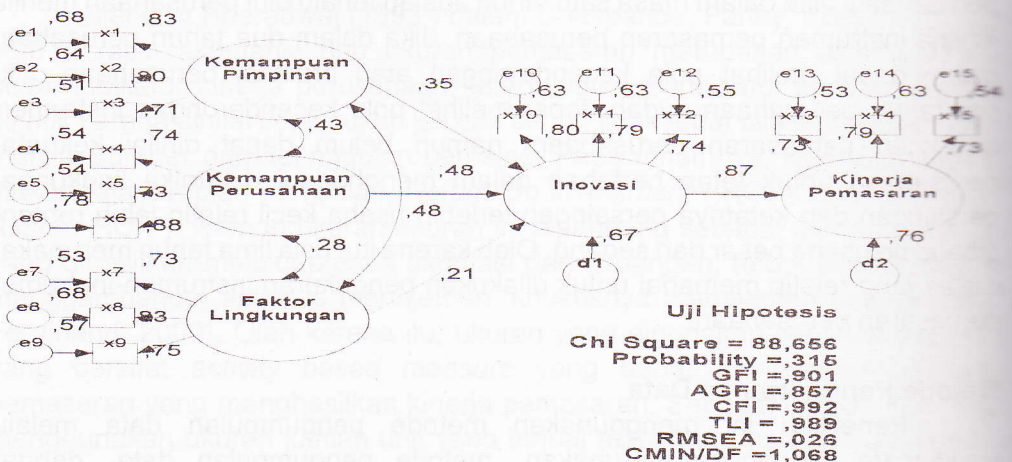
Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif 'rumit' secara simultan.

**ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 1., Tabel 1. dan Tabel 2.

Dari Gambar dan Tabel di bawah terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

**Gambar 1**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model**



Sumber : Data primer yang diolah

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**  
**Untuk Analisis *Structural Equation Model***

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil; $\chi^2$ dgn df : 83 = 105,267	88,656	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,315	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,857	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,068	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,026	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 2 di bawah ini, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis *Structural Equation Model***

Regression Weight	Est	Std.Est	S.E.	C.R.	P
Inovasi <-- Kemamp. Pimpinan	0,465	0,348	0,156	2,974	0,003
Inovasi <-- Faktor Lingkungan	0,232	0,214	0,113	2,045	0,041
Inovasi <-- Kemamp. Perusahaan	0,413	0,484	0,092	4,492	0,000
Kinerja Pem <-- Inovasi	0,642	0,874	0,103	6,247	0,000
X3 <-- Kemamp. Pimpinan	1,000	0,712			
X2 <-- Kemamp. Pimpinan	1,403	0,797	0,215	6,515	0,000
X1 <-- Kemamp. Pimpinan	1,307	0,826	0,184	7,115	0,000
X6 <-- Kemamp. Perusahaan	1,000	0,883			
X5 <-- Kemamp. Perusahaan	0,729	0,734	0,096	7,630	0,000
X4 <-- Kemamp. Perusahaan	0,785	0,736	0,105	7,506	0,000
X9 <-- Faktor Lingkungan	1,000	0,752			
X8 <-- Faktor Lingkungan	1,120	0,826	0,161	6,942	0,000
X7 <-- Faktor Lingkungan	0,987	0,727	0,152	6,478	0,000
X10 <-- Inovasi	1,000	0,796			
X11 <-- Inovasi	0,963	0,792	0,118	8,155	0,000
X12 <-- Inovasi	0,828	0,743	0,108	7,670	0,000
X13 <-- Kinerja Pemasaran	1,000	0,729			
X14 <-- Kinerja Pemasaran	1,200	0,791	0,174	6,886	0,000
X15 <-- Kinerja Pemasaran	0,966	0,732	0,150	6,442	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.8, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

### Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan pimpinan maka akan semakin tinggi inovasi produk. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kemampuan pimpinan dengan variabel inovasi, seperti yang tampak pada Tabel 4.8 adalah sebesar 2,974 nilai P sebesar 0,003. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P.

Berdasarkan hasil analisis ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan pimpinan maka akan semakin tinggi inovasi produk, dapat diterima secara signifikan.

### Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah semakin baik kemampuan perusahaan maka akan semakin tinggi inovasi produk. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel kemampuan perusahaan dengan variabel inovasi seperti tampak pada Tabel 4.8 adalah sebesar 4,435 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P.

Berdasarkan hasil analisis ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa semakin baik kemampuan perusahaan maka akan semakin tinggi inovasi produk, dapat diterima secara signifikan.

### Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah semakin tinggi pengaruh faktor lingkungan maka akan semakin tinggi inovasi produk. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel faktor lingkungan dengan variabel inovasi seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.8 adalah sebesar 2,045 dengan nilai P sebesar 0,041. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P.

Berdasarkan hasil analisis ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengaruh faktor lingkungan maka akan semakin tinggi inovasi produk, dapat diterima secara signifikan.

### Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah semakin tinggi inovasi produk maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran. Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel inovasi dengan variabel kinerja pemasaran adalah sebesar 6,247 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan

hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Berdasarkan hasil analisis ini maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa semakin tinggi inovasi produk maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran, dapat diterima secara signifikan.

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **Kesimpulan Masalah Penelitian**

Kesimpulan masalah digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Sebagaimana telah diuraikan dalam Bab I bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu Bagaimana mencapai kinerja pemasaran dengan memperhatikan hubungan kausalitas faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada usaha kecil kerajinan ukiran di Jepara.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut

1. Pada hubungan kemampuan pimpinan terhadap inovasi produk, semakin tinggi kemampuan pimpinan, yang dibangun dan dibina maka akan membuat tingkat inovasi produk pasaran akan lebih baik atau lebih tinggi. Sebaliknya jika perusahaan tidak mampu membangun atau mempertahankan kemampuan pimpinan, maka dapat dipastikan tingkat inovasi produk akan menjadi rendah.
2. Pada hubungan kemampuan perusahaan terhadap inovasi produk, kemampuan perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan yang dibangun menyebabkan inovasi produk yang dipasarkan oleh perusahaan mencapai kesuksesan. Sehingga semakin tinggi kemampuan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat inovasi produk. Sebaliknya tingkat inovasi produk akan rendah apabila tidak didukung tingginya kemampuan perusahaan
3. Pada hubungan dinamika lingkungan persaingan terhadap inovasi produk, dinamika lingkungan persaingan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap inovasi produk secara positif dan signifikan. Semakin tinggi tingkat dinamika lingkungan persaingan maka semakin tinggi penerapan inovasi produk. Oleh karena itu, tingkat inovasi produk yang rendah tentunya dinamika lingkungan persaingan tidak akan memenuhi harapan perusahaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.
4. Pada hubungan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pemasaran secara positif dan signifikan. Semakin tinggi tingkat Inovasi produk maka semakin tinggi penerapan kinerja pemasaran. Oleh karena itu, tingkat Inovasi produk yang rendah tentunya kinerja pemasaran tidak akan memenuhi harapan perusahaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model (SEM)* adalah variabel kemampuan kepemimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk.

Selanjutnya inovasi produk berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Sehingga semakin tinggi kemampuan kepemimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan, maka semakin tinggi kinerja pemasaran melalui tingginya inovasi produk.

**Implikasi Teoritis**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu Deshpande,dkk. (1993, p.23); Jaworski dan Kohli, (1993,p.57); Kohli dan Jaworski, (1990,p.1); Han,dkk.,(1998, p.30-45) Ada ketertarikan, prioritas penelitian dan keterbatasan yang meningkat dalam mengukur dan memahami kinerja bisnis, khususnya yang berhubungan dengan lingkungan pasar, inovasi produk, sumber daya manusiis sebagai sumber keunggulan kompetitif, dan struktur industri.

Sementara itu penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh inovasi produk (Hariyanto, dan Yoestini (2003); Lukas Bryan A and Ferrell. O. C.(2000)). Selanjutnya inovasi produk dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan. Berikut ini akan diuraikan beberapa implikasi teoritis dari hasil penelitian ini pada Tabel 3 berikut ini

**Tabel 3**  
**Implikasi Teoritis**

Teoritis	Implikasi Teoritis
Lukas Bryan A and Ferrell. O. C.(2000)	Berdasarkan pada sampel dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Amerika, maka analisis penulis menunjukkan bahwa inovasi produk berubah-ubah sesuai dengan orientasi pasar. Secara spesifik: (1) orientasi pelanggan menaikkan pengenalan produk new-to-the-world/baru dan mengurangi peluncuran produk me-too/mengikuti yang telah ada, (2) orientasi kompetitor menaikkan pengenalan produk me-too dan mengurangi peluncuran produk lini pengembangan (line extention) dan produk new-to-the-world, dan (3) koordinasi interfunksional menaikkan peluncuran produk line extention dan mengurangi pengenalan produk me-too
Han, Jin K, Namwoon Kim, & Rajendra K. Srivastava, (1998)	Tujuan pokok penelitian ini adalah untuk menguji peran yang dimainkan inovasi organisasional dalam konteks hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Secara umum, kami secara empiris memberikan beberapa bukti bahwa orientasi pasar memfasilitasi keinovatifan organisasi yang seterusnya secara positif mempengaruhi kinerja bisnisnya. Bukti mediasional ini ditemukan pada level suprakomponen dan tiap komponen dan dengan demikian memberikan pemahaman yang lebih lengkap mengenai bagaimana orientasi pasar mungkin dikaitkan dengan kinerja.

Teoritis	Implikasi Teoritis
Hariyanto, Merry. dan , Yoestini (2003)	Pada penelitian ini menguji mendalam pengaruh faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi akan berguna untuk mengenal, mempelajari, dan memasyarakatkan inovasi produk dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menghadapi era globalisasi dunia.
Jaworski, Bernard J. dan Ajay K. Kohli(July 1993)	Tujuan dari studi adalah untuk menguji berbagai hipotesis secara empiris yang dimajukan dalam literatur dengan memperhatikan anteseiden dan konsekuensi dari sebuah orientasi pasar. Kesimpulan dari studi menyaranakan bahwa orientasi pasar dari sebuah bisnis merupakan determinan penting dari performa, tanpa memperhitungkan kekacauan pasar, intensitas persaingan, atau kekacauan teknologi dari lingkungan dimana dioperasikan. Beberapa tahun terakhir sudah menyaksikan penekanan baru tentang pengiriman produk kualitas unggul dan layanan pada konsumen (misalnya, Bitner 1990; Day dan Wensley 1988; Parasuraman, Zeithaml, dan Berry 1985). Karena kebutuhan dan harapan konsumen secara terus menerus berkembang setiap waktu, peniriman secara konsisten produk berkualitas tinggi dan layanan membutuhkan pekerjaan yang berkesinambungan dan tanggapan akan perubahan kebutuhan pasar, yakni menjadi berorientasi pasar. Secara lebih formal, orientasi pasar merujuk pada generasi luas –organisasi dari kecerdasan pasar, penyebaran intelijen lintas departemen, tanggapan luas-organisasi pada hal itu (lihat Kohli dan Jaworski 1990).

**Implikasi Kebijakan**

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel variabel kemampuan kepemimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk. Selanjutnya inovasi produk berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Sehingga semakin tinggi kemampuan kepemimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan, maka semakin tinggi kinerja pemasaran melalui tingginya inovasi produk. Berdasarkan atas temuan penelitian, maka beberapa implikasi kebijakan, sesuai prioritas, tersusun pada Tabel 4., dimana tabel berikut ini akan menguraikan implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini.

**Tabel 4**  
**Implikasi Kebijakan**

Prioritas Kebijakan	Implikasi Kebijakan
Kemampuan perusahaan	Implikasi kebijakan Kemampuan perusahaan pada keberanian mengambil risiko <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian kinerja pemasaran merupakan sebuah pencapaian jangka panjang. Perusahaan dalam mengembangkan atau melakukan inovasi produk merupakan sebuah keputusan yang penuh risiko, misal pembelian mesin potong yang berteknologi tinggi dengan tingkat akurasi tinggi</li> </ul>

Prioritas Kebijakan	Implikasi Kebijakan
Kemampuan Pimpinan	<p><b>Implikasi kebijakan kemampuan pimpinan pada komitmen pada strategi perusahaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan menyusun kebijakan strategi yang rinci dan tertulis serta dipatuhi dan dilaksana semua pihak termasuk pimpinan, misal strategi inovasi produk harus didukung dan pimpin langsung oleh pimpinan karena sedikit banyak menyangkut nilai investasi baik waktu, tenaga dan keuangan</li> </ul>
Faktor Lingkungan	<p>Implikasi kebijakan Faktor Lingkungan pada dinamika lingkungan persaingan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keberadaan produk pesaing harus disikapi sebagai alat atau media bagi perusahaan untuk makin menerapkan dan berupaya secara terus-menerus melakukan inovasi pada produk perusahaan</li> </ul>
Inovasi	<p>Implikasi kebijakan Inovasi pada tambahan lini produk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan harus memfokuskan pada perbanyakan lini produk khususnya pada produk unggulan perusahaan sehingga memberikan manfaat ganda, yaitu mendorong perusahaan untuk lebih inovatif dan untuk mengembangkan pasar atau konsumen baru, misal lemari model dua pintu dengan pendekatan jawa dekembangkan dengan pendekatan gaya Amerika.</li> </ul>

**KETERBATASAN PENELITIAN**

1. Penelitian ini hanya menguji dua variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk yaitu, kemampuan kepemimpinan, kemampuan perusahaan dan faktor lingkungan. Penelitian ini tidak memasukkan variabel lain seperti kompetensi pengetahuan pasar. Hasil penelitian Li dan Calantone (1998,p.13) telah membuktikan bahwa dengan menampilkan dan menguji model konseptual dari kompetensi pengetahuan pasar dan pengembangan produk baru, yaitu dengan mensintesis marketing, strategi bisnis, dan literatur pengembangan produk baru. Lukas dan Farrell,(2000,p.239) menganjurkan bahwa tingkah laku orientasi pasar menghasilkan inovasi produk unggul dan sukses produk baru yang lebih besar. Slater and Narver (1994), menyampaikan pandangan ini, menyimpulkan bahwa bisnis dengan orientasi pasar yang kuat lebih baik diletakkan untuk inovasi produk baru, tidak masalah dengan apa lingkungan bisnisnya.
2. Penelitian ini hanya menguji usaha kecil kerajinan ukiran di Jepara. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

**AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel pengetahuan pasar, orientasi pasar dan sinkonosasi antar depertemen pemasaran dengan R&D untuk meningkatkan inovasi produk.

2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian pada industri kerajinan lain atau mengambil obyek penelitian pada industri berbeda, peneliti akan dapat mengamati perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk antara industri manufaktur dengan industri lain misal sepatu, tas dan kerajinan dari perak serta lain-lain.

\*\*\*

### DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bird, Allan., and Schon Beechler, (1995), " *The Link Between Business Stratègy and International Human Resource Management Practices* ", in Mendenhall & Oddou (Editor) *International HRM*
- Churchill, G.A, 1991, *Marketing Research: Methodological Foundation*, Sixth Edition, New York Dryden Press.
- Cooper, Donald R. and William Emory, 1995, *Business Research Method*, Fifth Edition, Irwin, USA.
- Deshpande, Frederick. E, Webster Jr, 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation, and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.
- Dillon R. William, White 6. John, Rao R. Vithala and Funk Doug, 1997, Good Science, *Marketing Research Forum*, Winter 1997.
- Drucker, Peter F, 1954, *The Practice of Management* New York: Harper and Row Publisher.
- Ferdinand. A. T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- , 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- , 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- ' (2002), " Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian " , *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No.1, (Mei),p.1-22
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Hadjimanolis, Anthanasios, 2000, An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of small developing country, *R&D Management*, 30, 3, 235-245.
- Han, Jin K, Namwoon Kim, & Rajendra K. Srivastava, October 1998, Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, vol 62, 3045.

- Hariyanto, Merry., dan Yoestini (2003) " Analisis orientasi strategi dan kinerja penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.2, (September),p.197-218
- Hurley, Robert F & G. Thomas M. Hult (1998) " Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol 62, 42-54.
- Munfaat, Imron. (2003), " Membangun Keunggulan Produk" . *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.3, (Desember),p.219-232
- 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 Ajith Kumar (1993), " Markor : A Measure of Market Orientation ", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (November), p.467-775
- Lukas Bryan A and Ferrell. O. C, 2000, The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol 28, no 2,
- Menon A, Sundar G.Bharadwaj, and Roy Howell, 1996, The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol 24, 4, Fall, 299-313.
- Moorman, Christine., and Anne S. Miner, (1997), "The Impact of organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV,p.91-106
- 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
- Naver, John C., and Stanley F. Slater (1990), " The Effect of A Market Orientation on Business Profitability ", *Journal of Marketing*, (October), p.20-35
- Pelham, Alfred M, January (2000), Market Orientation and Other Potential influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 48-67.
- Putranto, Samting Eko., (2003) " , Studi mengenai Orientasi strategi dan Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.1, (Mei),p.93-110
- Rao, Purba (1996), "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March, pp.28-32
- Sidik, Ignas G, "Organizational Learning And Technology Orientation in Emerging NICS", Bahan Bacaan manajemen strategik MM Undip Semarang
- Singarimbun, Masri, Sofian Effendi (1995), *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Soeratno, Lincoln Arsyad, 1993, *Metode Penelitian untuk ekonomi dan bisnis*, UPP AMP YKPN,
- Spiro, Rossan L and Barton A. Weitz, (1990) " Adaptive Selling:Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity ", *Journal of Marketing Research* 27, February, 61-69.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Tierney F', Farmer SM, Graen GB, 1999, An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, *Personel Psychology* 52, 591-620.
- Umar, Husein, 1999, *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis. bisnis*, Rajawali Press, Jakarta

