

658.81  
HAE  
2 e1

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR  
LINGKUNGAN PERSAINGAN DAN  
KOMITMEN SUMBER DAYA  
TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN  
MELALUI ORIENTASI STRATEGI  
DAN INOVASI PRODUK  
( Studi Kasus pada Industri Farmasi dan  
Industri Jamu di Jawa Tengah )**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**MERRY HARIYANTO**

**NIM C4A000264**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



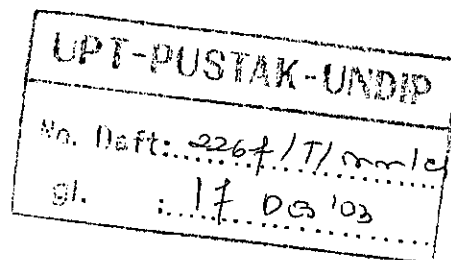
### *Sertifikat*

Saya, *Merry Hariyanto*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini 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.

Merry Hariyanto

C4A000264

20 Desember 2002



## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR LINGKUNGAN  
PERSAINGAN DAN KOMITMEN SUMBER DAYA  
TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN  
MELALUI ORIENTASI STRATEGI  
DAN INOVASI PRODUK  
( Studi Kasus pada Industri Farmasi dan  
Industri Jamu di Jawa Tengah )**

yang disusun oleh Merry Hariyanto, NIM C4A000264  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 Januari 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Bagio Mudakir, MT

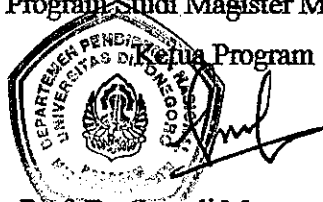
Semarang, 30 Januari 2003

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRAKSI

Inovasi produk merupakan bagian esensial yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja inovasi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi dan evaluasi strategi dilakukan, tetapi juga ditentukan oleh proses yang menyertai pengembangan strategi itu. Penelitian ini secara khusus meneliti pengaruh faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya yang merupakan komponen kritikal proses perencanaan strategi terhadap orientasi strategi, pengaruh orientasi strategi terhadap inovasi produk, dan pengaruh inovasi produk terhadap pertumbuhan penjualan. Responden dalam penelitian ini adalah pihak manajemen ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah. Data dianalisa dengan *Structural Equation Model* (SEM) dari program AMOS 4.01.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan, ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan, ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan.

Akhir dari penelitian ini menghubungkan hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya.

## **ABSTRACT**

Product innovation is an essential part to long-run corporate health. Innovation performance was not only determined by how the strategy implementation and evaluation were done, but also be determined by the strategic development process. This research particularly examines the influence of competitive environment factor and resource commitment as critical component of strategy planning process for strategic orientation, the influence of strategic orientation for product innovation, and the influence of product innovation for sales growth. The respondents of this study are from management of pharmaceutical and medicinal herbs industry in Central Java ( Plant Manager level and above ). Data was analyzed with Structural Equation Model ( SEM ) by using AMOS 4.01 program.

The result of this research can be concluded that the competitive environment factor and the resource commitment have positive influence with corporate strategic orientation, also there is a positive influence between corporate strategic orientation with product innovation, then product innovation with sales growth.

At the end of this research is to connect the result of the research to the theoretical and managerial implication. Limitation of this research and agenda of the future research can be used as a reference by next researches.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkah dan karunia-Nya sehingga penulis diberi kekuatan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, sejak awal hingga akhir, baik secara material maupun non material, yaitu :

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Manguwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Yoestini, MSi, selaku Dosen Pembimbing Utama, atas perhatian, dukungan, kesabaran, dan arahannya selama masa studi dan proses penulisan tesis ini sejak awal hingga akhir.
3. Bapak Drs. Bagio Mudakir, MT selaku pembimbing anggota, yang banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Bapak Drs. Sugiono, MSIE, selaku dosen pembimbing III, atas perhatian, dukungan, kesabaran, dan arahannya, sehingga penulis mempunyai gambaran yang jelas tentang *Structural Equation Modelling* ( SEM ).
5. Ibu dan kakak tercinta yang selalu setia memberikan doa dan semangat, sebagai tempat curahan hati penulis, baik dalam keadaan susah maupun senang.
6. Yody Hannitiyo Tanjung, sebagai sahabat yang selalu sabar dan bersedia meluangkan waktunya sebagai teman bertukar pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

7. Segenap pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

8. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis mengakui banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk ini penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 20 Desember 2002

Merry Hariyanto

## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Halaman Sertifikat .....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Abstraksi .....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Rumus .....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
Bab I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.4. Definisi-definisi Utama .....	8
Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .....	9
2.1. Telaah Pustaka .....	9
2.1.1. Orientasi Strategi .....	9
2.1.1.1. Agresivitas Bersaing .....	10
2.1.1.2. Proaktivitas .....	11

2.1.1.3. Keberanian Mengambil Resiko .....	13
2.1.2. Faktor Lingkungan Persaingan .....	14
2.1.2.1. Kompleksitas Lingkungan Persaingan .....	16
2.1.2.2. Dinamika Lingkungan Persaingan .....	17
2.1.2.3. Hostilitas Lingkungan Persaingan .....	18
2.1.3. Komitmen Sumber Daya .....	20
2.1.3.1. Alokasi Penelitian dan Pengembangan .....	22
2.1.3.2. Dukungan Pemasaran .....	23
2.1.3.3. Dukungan Produksi .....	24
2.1.4. Inovasi Produk .....	26
2.1.4.1. Kapasitas Inovasi .....	27
2.1.4.2. Kreativitas Inovasi .....	28
2.1.5. Pertumbuhan Penjualan .....	30
2.2. Penelitian Terdahulu .....	31
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .....	34
2.4. Dimensionalisasi Variabel .....	36
2.4.1. Variabel Faktor Lingkungan Persaingan .....	36
2.4.2. Variabel Komitmen Sumber Daya .....	37
2.4.3. Variabel Orientasi Strategi .....	39
2.4.4. Variabel Inovasi Produk .....	40
2.4.5. Indikator Pertumbuhan Penjualan .....	41
2.5. Hipotesa .....	41

Bab III METODE PENELITIAN .....	44
3.1. Desain dan Obyek Penelitian .....	44
3.1.1. Desain Penelitian .....	44
3.1.2. Obyek Penelitian .....	45
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	46
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	47
3.3.1. Populasi .....	47
3.3.2. Sampel .....	47
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	48
3.5. Teknik Analisis Data .....	48
BAB IV ANALISIS DATA .....	61
4.1. Gambaran Obyek Penelitian .....	61
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	61
4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori .....	61
4.2.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	62
4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .....	62
4.2.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi .....	62
4.2.4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen .....	63
4.2.4.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen .....	66
4.2.4.3. <i>Structural Equation Model</i> .....	68
4.2.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi .....	71
4.2.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	71
4.2.6.1. Asumsi-asumsi SEM .....	71

4.2.6.1.1. Ukuran Sampel .....	71
4.2.6.1.2. Uji Normalitas Data .....	72
4.2.6.1.3. Outlier .....	73
4.2.6.1.3.1. Univariate Outliers .....	74
4.2.6.1.3.2. Multivariate Outliers .....	75
4.2.6.1.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas .....	76
4.2.6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik .....	76
4.2.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model .....	77
4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract .....	78
4.3.1. Uji Reliabilitas .....	78
4.3.2. <i>Variance Extract</i> .....	80
4.4. Kesimpulan Pengujian Hipotesis .....	81
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1 .....	82
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2 .....	82
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3 .....	82
4.4.4. Pengujian Hipotesis 4 .....	83
4.5. Analisa Pengaruh .....	83
4.1. Analisa Pengaruh Langsung .....	83
4.2. Analisa Pengaruh Tidak Langsung .....	84
4.3. Analisa Pengaruh Total .....	84
 BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	 85
5.1. Kesimpulan Hipotesis .....	85
5.1.1. Pengaruh Faktor Lingkungan Persaingan terhadap Orientasi Strategi .....	85

5.1.2. Pengaruh Komitmen Sumber Daya terhadap Orientasi Strategi .....	86
5.1.3. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Inovasi Produk .....	87
5.1.4. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Pertumbuhan Penjualan .....	88
5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian .....	88
5.3. Implikasi Teoritis .....	89
5.4. Implikasi Manajerial .....	93
5.5. Keterbatasan Penelitian .....	97
5.6. Agenda Penelitian Mendatang .....	98
Daftar Referensi .....	99
Daftar Riwayat Hidup .....	104
Lampiran-lampiran .....	105

## Daftar Tabel

Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 3.1. Variabel dan Dimensinya .....	52
Tabel 3.2. Model Persamaan Struktural .....	52
Tabel 3.3. Model Pengukuran .....	53
Tabel 3.4. Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	59
Tabel 4.1. <i>Sample Covariances – Estimates</i> .....	63
Tabel 4.2. Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen .....	64
Tabel 4.3. <i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen ....	65
Tabel 4.4. Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen .....	67
Tabel 4.5. <i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen ...	67
Tabel 4.6. <i>Regression Weights Structural Equation Model</i> .....	70
Tabel 4.7. Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i> .....	70
Tabel 4.8. <i>Assessment of Normality</i> .....	73
Tabel 4.9. <i>Descriptive Statistics</i> .....	75
Tabel 4.10. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> .....	77
Tabel 4.11. <i>Standardized Residual Covariances</i> .....	78
Tabel 4.12. Estimasi Parameter <i>Regression Weights</i> .....	81
Tabel 4.13. <i>Standardized Direct Effect</i> .....	83
Tabel 4.14. <i>Standardized Indirect Effect</i> .....	84
Tabel 4.15. <i>Standardized Total Effect</i> .....	84

## Daftar Gambar

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	35
Gambar 2.2.	Variabel Faktor Lingkungan Persaingan .....	37
Gambar 2.3.	Variabel Komitmen Sumber Daya .....	38
Gambar 2.4.	Variabel Orientasi Strategi .....	39
Gambar 2.5.	Variabel Inovasi Produk .....	40
Gambar 2.6	Indikator Pertumbuhan Penjualan .....	41
Gambar 3.1.	<i>Path Diagram</i> .....	51
Gambar 4.1.	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen .....	64
Gambar 4.2.	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen .....	66
Gambar 4.3.	<i>Structural Equation Model</i> .....	69

## Daftar Rumus

Rumus 1 Penentuan Sampel .....	47
Rumus 2 Persamaan Struktural .....	52
Rumus 3 <i>Construct Reliability</i> .....	78
Rumus 4 <i>Variance Extract</i> .....	80

## **Daftar Lampiran**

Lampiran 1	Ijin Penelitian .....	106
Lampiran 2	Surat Pengantar Penelitian .....	107
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian .....	108
Lampiran 4	Data Kuesioner Dalam SPSS .....	113
Lampiran 5	Print-out Hasil Komputasi AMOS 4.01 .....	116

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Memasuki milenium tiga tantangan dan persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Beberapa alasan yang menyebabkan persaingan antar perusahaan makin ketat antara lain ( Kahn, 1998, p. 45 ) :

1. Deregulasi. Tingkat persaingan makin meningkat dengan adanya deregulasi pemerintah karena semakin banyaknya persyaratan yang harus dipatuhi oleh suatu industri.
2. Kemudahan untuk mengakses informasi. Informasi yang dulunya sulit didapat, kini mudah didapat secara bebas melalui internet. Konsumen dapat membandingkan harga dan pelayanan yang didapat atau merencanakan suatu keputusan yang kompleks tanpa bantuan seorang agen.
3. Globalisasi. Jumlah pesaing makin banyak karena pesaing dapat berasal dari seluruh pelosok dunia.
4. Tekanan untuk menurunkan biaya yang makin ketat. Kemampuan perusahaan untuk *me-manage* biaya menentukan kekuatan perusahaan itu.

Tingginya intensitas persaingan menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi atau mati. Inovasi adalah jalan keluar untuk memperoleh *competitive advantage* ( keunggulan bersaing ) melalui kemampuan utama (*core competence* ) yang dimiliki perusahaan. Menurut C.K. Prahalad yang dikenal dengan konsep *core competence*-nya, inovasi adalah kompetensi terpenting abad ke-21. Penelitian Paul R. Bernthal mengenai

*Top 10 Competency in the 21<sup>st</sup> Century* yang dilakukan di 232 organisasi di 16 negara, juga menempatkan inovasi sebagai kompetensi kedua terpenting setelah orientasi pelanggan. ( Arvan, 2001, p. 18 ).

Dalam manajemen pemasaran, istilah inovasi secara konvensional mengacu pada terobosan yang berkaitan dengan produk baru, akibatnya fokus inovasi dalam literatur pemasaran lebih banyak berbicara masalah produk. Bauran produk dapat menghasilkan porsi pasar atau meningkatkan volume penjualan melalui diferensiasi produk dan atau diversifikasi produk. Menurut Aaker, 1991 dalam Reddy, 1994, p. 243, hasil sebuah survei menemukan bahwa 89 % pengenalan produk baru berupa perluasan lini produk (seperti rasa baru atau ukuran kemasan ), 6 % berupa perluasan merek, dan hanya 5 % yang berupa merek baru.

Sejak tahun 1930, perancangan produk menjadi lebih kreatif dan dilakukan untuk mencapai *advantage* dalam pasar global ( Berkowitz, 1987 ; Nussbaum, 1988 dalam Bloch, 1995, p. 16 ). Dalam sebuah survei terhadap beberapa senior manager pemasaran, 60 % responden menjawab rancangan produk merupakan penentu kinerja produk baru yang paling utama, hanya 17 % responden yang menjawab bahwa harga merupakan penentu kinerja produk baru yang paling utama ( Bruce dan Whitehead, 1988, dalam Bloch, 1995, p. 16 ). Survei lain terhadap kinerja 203 jenis produk baru menyatakan bahwa perancangan produk merupakan penentu yang paling utama terhadap kesuksesan penjualan ( Cooper dan Kleinschmidt, 1987 dalam Bloch, 1995, p. 16 ).

Inovasi produk adalah bagian yang esensial, yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang ( Capon, Farley, dan Hoenig, 1990 dalam Capon, 1992, p. 157 ). Pentingnya inovasi produk terhadap keberhasilan finansial

jangka panjang telah diakui dalam berbagai bidang ( Comanor, 1965; Kay, 1979; Mansfield et al, 1971; Schmookler, 1966 dalam Capon, 1992, p. 157 ). Penerimaan atas rancangan produk selalu dihubungkan secara positif dengan *profit margins* dan pertumbuhan penjualan (Goodrich, 1994 dan Roy, 1994 dalam Bloch, 1995, p. 16 ). Salah satu faktor yang secara signifikan mempengaruhi keuntungan yang dihasilkan oleh suatu produk ialah bahwa produk itu berbeda secara bermakna dan memberikan nilai lebih bagi konsumen dibandingkan dengan produk pesaing ( Andrews, 1996, p. 174 ).

Kinerja inovasi sebagai elemen strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dan evaluasi strategi dilakukan, tetapi juga ditentukan oleh proses yang menyertai pengembangan strategi itu. Menurut Menon, et al ( 1999, p. 18 ), komponen pembuatan strategi yang dapat mempengaruhi kreativitas strategi dan kinerja pasar antara lain analisis situasional dan komitmen sumber daya. Dalam penelitian yang dilakukan Menon, et al. ( 1999, p. 21 ) dikatakan *scanning* lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya termasuk komponen kritical proses perencanaan untuk kesuksesan strategi dalam menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa analisa situasional dapat memimpin ke arah kreativitas strategi karena analisa situasional memperhatikan kesempatan yang dapat dikembangkan dan ancaman yang harus diperhitungkan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran ( Ferdinand, 2002 b, p. 17 ). Komitmen sumber daya dibutuhkan karena kegiatan inovasi membutuhkan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide barunya.

Bagi suatu bisnis, supaya selalu *market oriented*, kemampuan perusahaan untuk *me-manage* lingkungan dan memadukan dengan sumber daya yang dimiliki merupakan syarat untuk meningkatkan kinerja ( Agus, 1998, p. 38 ). Perubahan lingkungan harus disertai dengan penyesuaian strategi perusahaan, dimana sumber daya perusahaan mendukung ke arah hal tersebut. Sesuai dengan paradigma system itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik kualitas input sumber daya maupun kualitas pengelolaan faktor-faktor lingkungan yang dipandang ikut berpengaruh dalam proses strategi pemasaran ( Ferdinand, 2002 b, p. 1 ).

Dalam manajemen pemasaran timbul suatu gerakan baru, yakni di samping orientasi perilaku konsumen, diperhatikan pula orientasi strategi. Orientasi strategi berdasarkan bahwa para pemasar yang efektif tidak hanya berusaha memenuhi kebutuhan konsumen, namun juga tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh pesaing dalam pasar sasaran. Akibatnya orientasi strategi memusatkan pada orientasi pesaing. Orientasi pesaing tidak menggantikan orientasi konsumen, melainkan memperkuatnya. Kombinasi dari orientasi konsumen dan orientasi pesaing dinamakan konsep pemasaran strategi ( Teddy, 2001, p. 33 ).

Pada penelitian terdahulu, Luo, Yadong ( 1999, p. 37 ) menguji hubungan lingkungan-strategi-kinerja pada bisnis kecil China, menurutnya, karakteristik lingkungan seperti kompleksitas, dinamika, dan hostilitas mempengaruhi persepsi manager tentang ketidakpastian dan potensi lingkungan, dimana pada gilirannya mempengaruhi aspek orientasi strategi perusahaan seperti keinovatifan, keberanian mengambil resiko, dan proaktivitas. Konfigurasi strategi-lingkungan akan menuju pada kinerja pasar dan kinerja finansial. Namun dalam penelitian ini Luo, Yadong tidak membahas mengenai inovasi produk.

Lebih lanjut Capon, Noel, et al. menganalisa kombinasi lingkungan, strategi, dan faktor organisasi yang berhubungan dengan inovasi. . Efektivitas tiap profil dihubungkan dengan kinerja keuangan, bukan dengan kinerja pemasaran ( pertumbuhan penjualan ) ( Capon, Noel, et al., 1992, p. 157-158 ).

Lumpkin dan Dess melalui penelitiannya menunjukkan ada pengaruh orientasi strategi *entrepreneurial* terhadap kinerja. *Entrepreneurship* merupakan hasil kombinasi faktor individu, organisasi, dan lingkungan ( 1996, p.135 ). Dimensi dari variabel orientasi *Entrepreneurial* terdiri dari *autonomy*, *keinovatifan*, keberanian mengambil resiko, *proaktivitas*, dan *agresivitas* bersaing. Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu faktor lingkungan dan faktor organisasi. Dimensi dari variabel faktor lingkungan terdiri dari *dinamika*, *munificence*, kompleksitas, dan karakteristik industri. Dimensi dari variabel faktor organisasi terdiri dari ukuran, struktur, strategi, proses pembuatan strategi, sumber daya perusahaan, kultur, karakteristik tim top manajemen. Dimensi dari variabel kinerja terdiri dari pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, kepuasan pemegang saham, kemampuan mendapatkan laba (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 152 ).

Berdasarkan uraian dari beberapa penelitian terdahulu, hubungan antara faktor lingkungan persaingan, komitmen sumber daya, orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan.

Penelitian ini memilih perusahaan farmasi dan perusahaan jamu sebagai obyek penelitian berdasarkan dua alasan. Pertama, karena perusahaan farmasi dan perusahaan

jamu termasuk dalam kategori industri teknologi tinggi, yang merupakan ladang subur bagi munculnya kreativitas inovasi. Semakin banyaknya merek dan variasi bentuk sediaan farmasi dan jamu yang beredar menandakan bidang ini kaya akan inovasi. Kedua, karena intensitas persaingan dalam bidang ini sangat tinggi. Pasar dimana intensitas persaingannya tinggi, menuntut para pemasar untuk mencari jalan dengan menginovasikan produknya dan menawarkan berbagai pilihan kepada konsumen (Day dan Nedungadi, 1994, dalam Menon dan Menon, 1997, p. 60 dan Quinn dan Cameron, 1983; Miller dan Friesen, 1984 dalam Capon, 1992, p.160 ). Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka perusahaan farmasi dan perusahaan jamu dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini

Penggalian yang lebih mendalam tentang 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.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Menurut Menon, et al., komponen pembuatan strategi yang dapat mempengaruhi kreativitas strategi dan kinerja pasar antara lain analisis situasional dan komitmen sumber daya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Luo, Yadong hanya menguji hubungan lingkungan-strategi-kinerja, tetapi tidak membahas mengenai inovasi produk. Capon, Noel, et al menganalisa kombinasi lingkungan, strategi, dan faktor organisasi yang berhubungan dengan inovasi, dan menghubungkannya dengan kinerja keuangan, bukan dengan kinerja pemasaran. Lumpkin dan Dess meneliti pengaruh orientasi

*entrepreneurial* terhadap kinerja dengan menggunakan *variable intervening* faktor lingkungan dan faktor organisasi.

Berdasarkan uraian dari beberapa penelitian terdahulu, belum ada penelitian yang meneliti hubungan faktor lingkungan persaingan, komitmen sumber daya, orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan secara utuh. Penelitian terdahulu juga belum ada yang mengambil perusahaan farmasi dan jamu sebagai obyek penelitian. Maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah apakah *variable* faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya berpengaruh dalam menentukan orientasi strategi yang dapat mendukung inovasi produk untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan, khususnya di industri farmasi dan industri jamu di Jawa Tengah.

### **1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan persaingan terhadap orientasi strategi.
2. Untuk menganalisa pengaruh komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi.
3. Untuk menganalisa pengaruh orientasi strategi terhadap inovasi produk
4. Untuk menganalisa pengaruh inovasi produk terhadap pertumbuhan penjualan.

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan bagi perusahaan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam upaya menentukan orientasi strategi sehingga dapat mencapai pertumbuhan penjualan yang ditargetkan.

2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi strategi yang menghasilkan produk baru, baik faktor-faktor internal yang berada dalam pengendaliannya maupun faktor-faktor eksternal yang berada di luar pengendaliannya.

#### **1.4. DEFINISI-DEFINISI UTAMA**

1. Orientasi strategi adalah proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136 ).
2. Faktor lingkungan persaingan adalah lingkungan dimana suatu perusahaan berada, beroperasi, dan terlibat dan berkompetisi dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis ( Arifin, 1999, p. 70 ).
3. Komitmen sumber daya adalah penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen dalam perusahaan ( Menon, 1999, p. 22 ).
4. Inovasi produk adalah kreasi dari sebuah produk baru yang mempunyai karakteristik yang berbeda yang melayani konsumen dengan selera yang berbeda (Eswaran dan Gallini, 1996, p. 725 ).
5. Pertumbuhan penjualan adalah tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap periode ( Lau, 1998, pp. 4 dan Permadi, 1998, p. 71).

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

Pada bab ini akan diuraikan telaah pustaka yang menjadi landasan teori bagi model penelitian. Landasan teori digunakan untuk menjelaskan variabel yang akan diteliti dan selanjutnya digunakan untuk merumuskan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan ( hipotesis ).

#### **2.1. TELAAH PUSTAKA**

##### **2.1.1. Orientasi Strategi**

Venkatraman mendefinisikan strategi sebagai *the interface between the organizational process of formulation and the organizational process of implementation* (1989, p. 943 ). Mintzberg ( 1978 ) dalam McCharty ( 2000, p. 48 ) mendefinisikan strategi sebagai *a pattern in a stream of decisions*. Strategi yang tepat dibutuhkan untuk menghadapi lingkungan persaingan yang kompleks, dinamis, dan penuh persaingan.

Dalam manajemen pemasaran timbul suatu gerakan baru, yakni di samping orientasi perilaku konsumen, diperhatikan pula orientasi strategi. Orientasi strategi berdasarkan bahwa para pemasar yang efektif tidak hanya berusaha memenuhi kebutuhan konsumen, namun juga tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh pesaing dalam pasar sasaran. Akibatnya orientasi strategi memusatkan pada orientasi pesaing. Orientasi pesaing tidak menggantikan orientasi konsumen, melainkan memperkuatnya. Kombinasi dari orientasi konsumen dan orientasi pesaing dinamakan konsep pemasaran strategi ( Teddy, 2001, p. 33 ).

Orientasi strategi menggambarkan proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136 ). Dimensi

orientasi strategi meliputi agresivitas bersaing, proaktivitas, keberanian mengambil resiko, dan kemauan untuk berinovasi. Masing-masing dimensi itu bermanfaat untuk memprediksikan sifat strategi ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136 ).

#### 2.1.1.1. Agresivitas Bersaing

Pasar merupakan “tempat bermain” bagi pesaing ( Porter, 1985 dalam Lumpkin dan Dess, 1996, p. 147 ). Tindakan bersaing dilakukan untuk menantang *status quo* proses pemasaran ( Jacobson, 1992, dalam Ferrier, et al, 1999, p. 373 ). Nelson dan Winter, 1982 dalam Ferrier, et al, 1999, p. 373 mendefinisikan *status quo* sebagai tindakan bersaing yang rutin, berjalan seperti biasa, dan terpola. Tingginya derajat ketidakpastian lingkungan merupakan alasan mengapa suatu perusahaan dituntut agresivitas bersaingnya untuk memenangkan pasar (Covin dan Covin, 1990, p. 37 ). Studi tentang tindakan bersaing adalah penting karena tindakan “baru” yang dilakukan oleh perusahaan yang agresif dapat mempengaruhi dan mengancam pesaingnya (Ferrier, et al, 1999, p. 373 ).

Agresivitas bersaing menurut Covin dan Covin ( 1990, p. 36 ) mencerminkan “*a firm's willingness to take on and desire to dominate competitors through a combination of proactive moves and innovative efforts.*” Menurut Lumpkin dan Dess ( 1996, p. 147), agresivitas bersaing menggambarkan bagaimana hubungan antara perusahaan dengan pesaing, bagaimana perusahaan menanggapi kecenderungan dan permintaan yang telah ada di pasar. Agresivitas bersaing ditandai oleh sikap yang responsive ketika memasuki pasar. ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 149 ). Miller ( 1983 ) menggambarkan agresivitas bersaing sebagai *beating competitor to the punch* . Hal ini menggambarkan intensitas dan sikap menghadapi pesaing (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 139 ). Ada enam

kategori tindakan agresivitas bersaing, antara lain *pricing actions, marketing actions, new product actions, capacity actions, service actions, dan signaling actions* ( Ferrier, 2001, p. 859 ).

Agresivitas bersaing digunakan oleh perusahaan untuk menantang pesaing secara langsung dalam usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 148 ; Miller, 1993 dalam Ferrier, 2001, p. 585 ). Perusahaan yang ingin memimpin persaingan harus secara agresif membedakan pola rutin bersaingnya dengan pesaing dan mengacaukan pola rutin persaingan dengan menciptakan cara baru dan produk baru ( Ferrier, 2001, p. 858, Lumpkin dan Dess, 1996, p. 149 ).

Semakin besar tingkat persaingan dalam sebuah pasar, perusahaan harus semakin agresif untuk mengetahui pilihan konsumen dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen (Agus, 1998, p. 39 ). Semakin agresif tindakan yang dilakukan, semakin banyak peluang yang dapat dimanfaatkan ( Ferrier, 2001, p. 864 ). Ferrier et al. ( 1999 ) membuktikan bahwa perusahaan yang mempunyai pengalaman bersaing yang kompleks mempunyai pangsa pasar yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang minim pengalaman bersaing ( Ferrier, 2001, p. 859 ).

#### **2.1.1.2. Proaktivitas**

Schumpeter menekankan perlunya inisiatif dalam proses keinovatifan ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 146 ). Venkatraman ( 1989, p. 949 ) menggambarkan proaktivitas sebagai pencarian kesempatan pasar yang berkesinambungan dan eksperimen untuk merespon lingkungan yang berubah. Miller dan Friesen's mendefinisikan proaktivitas sebagai *processes aimed at anticipating and acting on future need by seeking new opportunities which may or may not be related to the present line of operations,*

*introduction of new products and brand ahead of competition, strategically eliminating operations which are in the mature or declining stages of life cycle.* Sedangkan *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* ( 1991, p. 937 ) mendefinisikan proaktivitas sebagai tindakan yang dilakukan sebagai antisipasi problem, kebutuhan, atau perubahan di masa yang akan datang. Dengan demikian, proaktivitas digunakan untuk menggambarkan perusahaan yang tercepat melakukan inovasi dan menjadi *the first* dalam pengenalan produk baru, bagaimana hubungan perusahaan dengan kesempatan pasar dalam proses sebagai *new entry* ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 146-147 ).

Dalam lingkungan persaingan dan turbulen hari ini, perusahaan perlu menjadi proaktif agar memaksimalkan kesempatan dan melindungi mereka sendiri terhadap bahaya ancaman. Manajer yang *entrepreneurial* adalah penting bagi pertumbuhan perusahaan karena mereka mempunyai visi dan imaginasi yang diperlukan untuk ekspansi kesempatan ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 146 ). Proaktif personality didefinisikan oleh Bateman dan Crant ( 1993, p. 103 ) dalam Kickul dan Gundy ( 2002, p. 87 ) sebagai personaliti yang mengambil tindakan untuk mengatasi perubahan lingkungan. Proaktif personaliti melakukan *scanning* peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan menunggu sampai mereka mencapai target dengan mengadakan perubahan.

Kemauan dan kemampuan perusahaan untuk bertindak secara proaktif untuk memanfaatkan peluang usaha sangat dibutuhkan pada persaingan bisnis yang semakin ketat.

### 2.1.1.3. Keberanian Mengambil Resiko

Upaya mengembangkan gagasan produk baru dan strateginya yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Akan tetapi, ini bukan pekerjaan yang mudah. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan, termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan (McCarthy dan Perreault, 1996, p. 215 ).

Istilah resiko secara khusus mengacu kepada probabilitas kehilangan atau hasil negatif. Miller dan Friesen mendefinisikan keberanian mengambil resiko sebagai *the degree to which manager are willing to make large and risky resource commitments.*" (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 144 ).

Dermer ( 1977 ) dalam McCharty ( 2000, p. 48 ) mengidentifikasi tiga komponen resiko, antara lain :

- *Conceptual risk*, yaitu formulasi yang tidak sempurna dari suatu masalah, misalnya menggunakan model yang salah, memakai asumsi yang salah, criteria keputusan yang salah.
- *Administrative risk*, yaitu perencanaan yang tidak dilaksanakan secara tepat, misalnya kegagalan *me-manage cash flow*
- *Environmental risk*, yaitu perubahan lingkungan yang tidak dapat diantisipasi, misalnya perubahan kondisi *demand*, perubahan kompetisi teknologi.

Resiko dibagi menjadi beberapa tingkatan, dari *safe risks* ( mendepositokan uang di bank ) sampai aksi beresiko tinggi ( menginvestasikan teknologi yang belum dicoba, membawa produk baru ke dalam pasar baru ) ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 145).

Pengambilan resiko ( *risk taking* ) pada hakikatnya merupakan penerimaan kenyataan bahwa ketidakpastian adalah bagian dari proses pemasaran. Perusahaan tidak pernah dapat memastikan bahwa konsumen akan mau membeli produknya ( McCarthy dan Perreault, 1996, p. 16 ). Keberanian mengambil resiko dicerminkan dalam kriteria keputusan alokasi sumber daya. Secara psikologi, dalam situasi yang tidak memuaskan, individu cenderung untuk mengambil resiko ( Wright, 1995, p. 144 ). Individu yang *high need for achievement* cenderung untuk berani mengambil resiko daripada individu yang *low need for achievement* ( McCharty, 2000, p. 46 ).

Seorang wirausaha harus berani mengambil resiko yang mungkin harus diterima. Untuk meminimalkan resiko, dituntut pengambilan keputusan secara tepat. Keputusan yang tepat dapat diperoleh bila seorang bisa berpikir kritis dengan menimbang berbagai alternatif dengan melihat dari sisi kelemahan dan kelebihan. Bisa jadi tidak ada alternatif yang sempurna, tetapi diharapkan pemilihan jatuh pada alternatif yang mempunyai sisi kelebihan yang lebih dominan dan sisi kelemahan yang lebih minimal.

### **2.1.2. Faktor Lingkungan Persaingan**

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya ( Porter, 1981, p. 30 ). 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 di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (McCarthy dan Perreault, 1996, p. 94 ).

Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen menganalisa data yang diterima dan memilah data yang diperlukan ( Andrews, 1996, p. 176 ) serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan ( Menon, 1999, p. 25 dan p. 35 ). Penelaahan lingkungan dapat diarahkan untuk mengembangkan aksesibilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptibilitas terhadap ancaman-ancaman yang datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran ( Ferdinand, 2000 b, p. 17 ).

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 meningkat bila dilakukan *scanning* atau pengamatan terhadap sifat-sifat dari pengaruh lingkungan persaingan, yang meliputi kompleksitas ( *complexity* ), dinamika ( *dynamism* ), dan persaingan ( *hostility* ) lingkungan eksternal ( Scott, 1987 dalam Luo dan Tan, 1998, p. 24 ). Pengetahuan tentang lingkungan 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 ).

### 2.1.2.1. Kompleksitas Lingkungan Persaingan

Menurut Duncan ( 1972 ) dan McCann dan Selsky ( 1984 ) dalam Clark (1994, p. 30 ), 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 ) mendefinisikan kompleksitas sebagai "*differences in competitive tactics, customer tastes, product lines, and channel of distribution.*" Tan dan Litschert ( 1994 ) dalam Luo ( 1999, p.42 ) mendefinisikan kompleksitas sebagai heterogenitas dan *range* faktor-faktor dalam berbagai segmen lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Semakin banyak sektor dalam industri, semakin kompleks dan sulit lingkungan itu disiasati untuk menghasilkan peluang. Tetapi dapat juga terjadi kebalikannya, yaitu semakin kompleks lingkungan yang dihadapi, semakin luas alternatif peluang yang dapat dimasuki oleh perusahaan ( Ferdinand, 2002 a, p. 112 ). Banyaknya pesaing akan menambah "repot", kalau beberapa pesaing ternyata punya *aggressiveness* cukup tinggi ( Hermawan, 1999, p. 23 ). Menurut Luo, Yadong ( 1999, p. 43 ), kompleksitas lingkungan persaingan mempunyai pengaruh positif terhadap keinovatifan, keberanian mengambil resiko, dan proaktivitas perusahaan. Kompleksitas meningkat bila masing-masing partisipan melakukan berbagai macam aksi dan respon ( Pegels dan Song, 2000, p. 198 ). Kompleksitas dapat diukur melalui jumlah perusahaan dalam siklus interaksi persaingan dan jumlah gerakan dalam siklus interaksi tertentu ( Pegels dan Song, 2000, p. 198 ).

Lingkungan yang semakin kompleks akan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, sehingga dituntut informasi tentang lingkungan persaingan yang lebih banyak. Semakin berkurang kekomplekan suatu lingkungan , semakin sedikit biaya

yang diperlukan untuk memonitor lingkungan ( Dollinger, 1992, p. 699 ). Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan ( Clark et al, 1994, p. 30 ).

#### 2.1.2.2. Dinamika Lingkungan Persaingan

Clark et al ( 1994, p. 30 ) 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 ) mengkonsepkan dinamika sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan.

Lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi ( Calantone, 1994, p. 145 dan McGinnis, 1993, p.10 ). Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan ( Arifin, 1999, p. 68 ). Semakin besar derajat dinamika lingkungan, manager semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit. ( Venkatraman, 1989 dalam Luo, 1999, p. 42 ). Dinamika lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan (Dollinger, 1992, p. 698 dan McGinnis, 1993, p.10 ). Semakin stabil pilihan konsumen, semakin besar peluang kecocokan penawaran produk dengan permintaan konsumen ( Agus, 1998, p. 39 ). Semakin dinamis lingkungan persaingan,

semakin banyak informasi yang harus diproses oleh para pengambil keputusan ( Arifin, 1999, p. 70 ).

Menurut Luo, Yadong ( 1999, p. 44 ), dinamika lingkungan persaingan mempunyai pengaruh positif terhadap keinovatifan, keberanian mengambil resiko, dan proaktivitas perusahaan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, Slater dan Narver ( 1997 ) mengatakan bahwa keunggulan bersaing ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan keinginan pelanggan secara lebih baik daripada pesaing ( Dicky, 2002, p. 224 ). McCarthy dan Perreault ( 1996, p. 216 ) menambahkan, dengan cepatnya laju perubahan kebanyakan produk, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing.

Perusahaan yang menghadapi lingkungan industri yang tidak stabil bermotivasi untuk meningkatkan kerja sama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis, karena dengan cara itu variabilitasnya akan menurun. Ancaman kehilangan informasi mengenai pesaing diminimalisasi karena semua kemungkinan pesaing terkandung dalam informasi hasil kerja sama ( Dollinger, 1992, p. 699 ).

### **2.1.2.3. Hostilitas Lingkungan Persaingan**

Khandwalla ( 1977 ) dalam McGee dan Rubach ( 1997, p. 84 ) menggambarkan hostilitas lingkungan persaingan sebagai lingkungan yang penuh resiko, penuh dengan tegangan atau tekanan, dan bersifat mendominasi. Hostilitas lingkungan persaingan dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tidak pasti, dan sumber dari keadaan yang tidak diinginkan ( Miles, Arnold, dan Thompson dalam McGee dan Rubach, 1997, p. 84 ). Miller dan Friesen dalam McGinnis ( 1993, p. 10 )

mendefinisikan hostilitas sebagai “ *level of competition, severity of regulatory restrictions, shortages, and unfavorable demographic trends.*” Tingkat hostilitas persaingan dinyatakan melalui ada tidaknya pesaing serta kuat tidaknya pesaing yang ada. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dari pesaing adalah kemampuan dalam teknologi, tenaga, maupun mesin. Faktor kapabilitas inilah yang lebih memungkinkan pesaing merealisasikan kreativitas yang ada di benaknya ( Hermawan, 1999, p. 23 ). Menurut Zahra ( 1998, p. 129 ), hostilitas lingkungan dapat mendorong tindakan keinovatifan, proaktivitas, dan pengambilan resiko pada usaha baru.

Semakin banyak pesaing, semakin besar tingkat hostilitasnya, dan semakin merata kekuatan yang dimiliki perusahaan dan pesaing yang ada, semakin tinggi tingkat hostilitas lingkungannya ( Ferdinand, 2000 a, p. 111 ). Manager dalam lingkungan persaingan dihadapi oleh peluang untuk melakukan keputusan yang lebih sempit, kesempatan yang lebih kecil, resiko yang lebih besar terhadap keusangan, pasar yang terbagi-bagi, melesetnya prediksi kebutuhan, dan melencengnya kontrol jangka panjang ( Davis, et al, 1991, dalam McGee dan Rubach, 1997, p. 84 ).

Zahra dan Neubaum ( 1998, p. 124 ) membedakan hostilitas lingkungan persaingan dalam empat dimensi, yaitu :

1. Persaingan lingkungan makro ( *macro environmental hostility* ), yang berkaitan dengan adanya kondisi yang tidak diinginkan pada lingkungan politik, hukum, dan kondisi ekonomi yang dapat menurunkan derajat kebebasan perusahaan dalam melakukan pilihan strategi (Miller dan Friesen, 1984 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124).
2. Persaingan pasar ( *market hostility* ), yang berkaitan dengan kondisi *supply-demand* yang dinamis yang dapat mempengaruhi tingkat keuntungan

(*profitability*) perusahaan ( Porter, 1980 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124)

3. Persaingan kompetitif ( *competitive hostility* ), yang berkaitan dengan intensitas persaingan dalam industri dan kekuatan yang dimiliki oleh lawan yang menggunakan bermacam-macam pendekatan cara persaingan ( Slater dan Narver, 1994 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124 ). Persaingan kompetitif muncul sebagai akibat dari tindakan yang dilakukan perusahaan-perusahaan dalam memperebutkan posisi dalam industri ( Grant, 1998, dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124 ).
4. Persaingan teknologi, yang berkaitan dengan pergantian sumber daya dan kemampuan teknologi ( Zahra, Nash dan Bickford, 1995 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124 ). Persaingan teknologi dapat mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan dan kadang-kadang dapat mengakibatkan runtuhnya suatu perusahaan ( Zahra dan Chaples, 1993 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124 ).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

*H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Luo, Yadong, 1999, p. 37 ; Tan, Justin, 1997, p. 35-36 )*

### **2.1.3. Komitmen Sumber Daya**

Satu konsep paling penting dalam merencanakan dan melaksanakan gerakan ofensif atau defensif adalah konsep mengenai komitmen. Memantapkan komitmen pada

dasarnya merupakan bentuk mengkomunikasikan sumber daya dengan niatan perusahaan secara terang-terangan. Komitmen dapat menjamin kemungkinan, kecepatan, dan kekerasan tindakan perlawanan dan dapat menjadi landasan bagi strategi bertahan ( Porter, 1991, p. 89 ).

Sumber daya adalah sumber dari kemampuan yang memimpin ke arah pengembangan kompetensi inti perusahaan ( Hitt, 2001, p. 101 ).Tingkat sumber daya yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan cadangan kas, kapasitas produksi, armada wiraniaga, fasilitas riset ( Porter, 1991, p. 91 ). Menurut Day ( 1986 ) dalam Menon (1999, p. 22 ), komitmen sumber daya mengacu pada sejumlah orang, waktu, dan uang yang memadai, yang dialokasikan untuk mencapai strategi pemasaran. Komitmen merupakan salah satu prasyarat untuk menghasilkan strategi yang berhasil.

Kegiatan inovasi membutuhkan sumber-sumber perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide barunya, serta kebebasan bagi karyawan untuk mengembangkan idenya sendiri. Agar organisasi dapat lebih inovatif, harus terdapat kelompok-kelompok yang reseptif terhadap perubahan dan kreatif di dalam perusahaan ( Robertson dan Gatignon, 1986, p. 3 ). Personel perusahaan seringkali memberikan saran yang bermanfaat untuk produk baru. Kolaborasi antara anggota-anggota dari staf litbang, pemasaran, dan produksi adalah syarat pokok untuk dapat menciptakan produk baru karena dapat menciptakan produk baru yang lebih kreatif dan mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk pengembangan produk baru ( Boyd, 2000, p. 297-298 dan Olson, 1995, p. 48 ).

Dalam iklim persaingan yang tinggi, alokasi sumber daya yang lebih besar akan mendorong proses inovasi yang lebih cepat (Robertson dan Gatignon, 1986, p. 3). Damanpour (1991) dalam Han, et al ( 1998, p. 34) melaporkan adanya hubungan positif

antara komunikasi internal dengan keinovatifan perusahaan. Adanya komitmen sumber daya dimana terjadi penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen dalam perusahaan (Menon, 1999, p. 22 ) merupakan faktor kritis untuk mencapai kesuksesan produk baru (Cooper, 1998, p. 1; Robertson dan Gatignon, 1986, p. 5 ). Komitmen sumber daya berpengaruh secara positif terhadap kreativitas ( Menon, 1999, p. 27 ).

#### **2.1.3.1. Alokasi Penelitian dan Pengembangan**

Dalam hampir semua pasar, persaingan adalah keras dan dinamis. Dengan demikian, perusahaan harus terus mengembangkan produk baru serta memodifikasi produknya yang sekarang untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan tindakan pesaing yang berubah-ubah. Tidak memiliki proses aktif pengembangan produk berarti secara sadar atau tidak sadar, perusahaan telah memutuskan untuk mengundurkan diri dari pasar ( McCarthy dan Perreault, 1996, p. 214-215 ).

Industri teknologi tinggi dikarakterisasikan dengan tingginya biaya penelitian dan pengembangan ( Zahra dan Neubaum, 1998, p. 130 ). Penelitian dan pengembangan adalah faktor kunci dari inovasi produk dan menjadi bagian yang melengkapinya pada beberapa industri, terutama industri dengan cara produksi berteknologi tinggi dan industri yang berorientasi pada penelitian. Penelitian dan pengembangan mengacu pada usaha yang terorganisasi yang ditujukan secara langsung untuk meningkatkan pengetahuan ilmiah atau inovasi produk maupun proses (Lau, 1998, p. 4).

Sejumlah besar dana yang dikeluarkan setiap tahunnya untuk penelitian dan pengembangan adalah bukti kepedulian manajemen akan produk baru. Pengukuran

alokasi penelitian dan pengembangan adalah persentase pendapatan perusahaan yang dialokasikan untuk aktivitas penelitian dan pengembangan dan pembagian alokasi antara produk baru dan proses baru ( Capon, 1992, p. 160 ). Dalam situasi persaingan yang tinggi dan teknologi yang terus berkembang, alokasi penelitian dan pengembangan harus diyakini efisiensi dan efektifitasnya. Dengan alokasi yang tinggi, diharapkan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen dan memperluas potensi pasar. Efisiensi alokasi penelitian dan pengembangan dinilai dari jumlah produk baru yang dihasilkan dan persentase penjualan serta profit yang dihasilkan produk baru selama tiga tahun terakhir. Robertson dan Gatignon meyakini ada pengaruh positif antara komitmen penelitian dan pengembangan dengan inovasi (Robertson dan Gatignon, 1986, p.5 ).

#### **2.1.3.2. Dukungan Pemasaran**

Penerapan proses pengembangan produk baru memerlukan banyak analisis gagasan sebelum melakukan penelitian dan pengembangan yang memerlukan dana untuk mengembangkan dana fisik ( McCarthy dan Perreault, 1996, p. 216 ). Sebuah cara yang relatif tidak mahal untuk menggabungkan suara konsumen ke dalam pengembangan produk adalah dengan menerima masukan dari para wiraniaga. Hal ini penting karena para wiraniaga-lah yang berhadapan langsung dengan konsumen. Para wiraniaga juga mempunyai pandangan berharga tentang usaha pengembangan produk yang dilakukan oleh pesaing. Mereka berada “ di lapangan “, sehingga merekalah yang pertama kali mendengar segala sesuatu tentang pesaing maupun konsumen (McCarthy dan Perreault, 1996, p. 216 ).

Para wiraniaga lebih banyak mengkontribusikan informasi manakala mereka dekat dengan para staff perusahaan. Baik informasi yang dicari maupun informasi yang tak dicari lebih banyak diungkapkan melalui pertemuan *face to face* daripada melalui *faximile, e-mail, maupun voice mail*. Cara ini sangat efektif dan murah untuk mendapatkan informasi pasar ( Petersen, 1997, p. 15 ). Informasi tentang aktivitas pesaing sangat berguna dalam merencanakan strategi *positioning* produk ( Irving, 1991, p. 26 ). Menganalisis cara pandang baru dan berbeda tentang pasar membuat manager pemasaran menemukan peluang yang belum dimanfaatkan pesaing, atau bahkan belum terpikir oleh pelanggan. Perusahaan yang mau *survive* pada situasi persaingan, harus berorientasi pada penjualan ( *selling oriented* ) ( Hermawan, 1999, p. 80 ). Kalau perubahan selera diketahui lebih dahulu oleh pesaing, maka pasar akan mudah dikuasai pesaing ( Hermawan, 1999, p. 83 ). Cara ini merupakan penyimpangan besar dari pendekatan berorientasi produksi yang lazim dilakukan, dimana produk dikembangkan terlebih dahulu, baru kemudian menugaskan para wiraniaga ( McCarthy dan Perreault, 1996, p. 216 ).

Von Hippel (1988 ) dalam Calantone ( 1994, p. 144 ) menekankan *barriers to information* yang ada dalam perusahaan dapat menjadi penghalang yang besar bagi kesuksesan produk baru. Hippel tidak hanya menekankan alur bebas informasi antar departemen, tetapi juga alur informasi antara lingkungan dan perusahaan.

#### 2.1.3.3. Dukungan Produksi

Departemen produksi juga mempunyai peranan penting dalam pencapaian strategi perusahaan. Strategi operasi meliputi keputusan kapan sebuah produk baru mulai diproduksi, apakah diperlukan fasilitas baru, apakah teknologi dan proses yang

ada harus dikembangkan. Pemilihan cara proses, sebagai bagian dari strategi operasi merupakan keputusan kunci yang menghubungkan operasi dengan strategi bisnis.

Pengenalan produk secepat mungkin kepada pasar dapat memberikan keunggulan bersaing kepada perusahaan. Fleksibilitas produksi mempengaruhi posisi persaingan suatu perusahaan ( Suarez, 1995, p. 25 ). Pengukuran fleksibilitas produk baru dapat diukur dengan menghitung waktu yang dibutuhkan ( dalam satuan bulan ) mulai tahap design produk sampai tahap produksi batch pertama dari produk yang dapat dijual. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan berarti fleksibilitas produk baru semakin besar ( Suarez, 1995, p. 27-29 ).

Beberapa faktor yang mempengaruhi fleksibilitas produksi antara lain (Suarez, 1995, p. 27 ):

1. Teknologi produksi.

Perusahaan dimana peralatan barunya dapat dengan mudah dapat dihubungkan dengan peralatan yang sudah ada, fleksibilitas produk barunya semakin besar.

2. Teknik manajemen produksi.

Teknik manajemen produksi ditujukan untuk menurunkan waktu *set-up* mesin dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses produksi. Dengan karakteristik ini, diharapkan perusahaan mempunyai kemampuan lebih cepat untuk mengenalkan produk baru.

3. Hubungan dengan supplier.

Kedekatan hubungan dengan supplier mempunyai pengaruh positif terhadap fleksibilitas produk baru karena supplier dapat membantu perusahaan memperoleh komponen yang dibutuhkan ketika dibutuhkan untuk pemasangan dalam waktu cepat tanpa *cost penalty*.

#### 4. Manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan yang menggunakan tenaga kerja kontrak harus mampu menyesuaikan ( meng-*adjust* ) jumlah tenaga kerja dengan perubahan volume produksi. Pada saat volume produksi rendah, beban upah juga harus rendah sehingga tidak mengurangi keuntungan yang diperoleh perusahaan.

#### 5. Proses pengembangan produk.

Semakin banyak komponen yang dapat digunakan untuk beberapa jenis produk, fleksibilitas produk barunya semakin besar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Porter, 1991, p. 89 ; Menon, et al, 1999, p. 23).*

#### 2.1.4. Inovasi Produk

Sebuah cara untuk bersaing secara efektif di abad ke 21 ini adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih baik daripada yang dimiliki oleh pesaing ( Kahn, 1998, p. 45 ). Inovasi sebagai hasil dari agresivitas bersaing merupakan respon cepat yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bersaing ( Smith dan Grimm, 1999 dalam Ferrier, 2001, p. 858 ). Inovasi produk memberikan peluang bagi perusahaan untuk menjaring konsumen ( Eswaran dan Gallini, 1996, p. 723 ) dan untuk mencapai segmen pasar baru ( Robertson, 1986, p. 3 ). Inovasi produk merupakan salah satu faktor persaingan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan dimana akhir-akhir ini lingkungan bisnis selalu berubah dengan cepat.( Lau, 1998, p. 1 dan Han, et al,1998, p. 35 ).

Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi dunia industri sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Tekanan lingkungan persaingan akan memberikan dorongan bagi perusahaan untuk melakukan inovasi. Keunggulan sebuah perusahaan dalam proses pengembangan produk baru bisa dilihat dari keinovatifan perusahaan tersebut. Inovasi digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dengan para pesaing. Dalam memperkenalkan produk baru, dibutuhkan agresivitas dan kecepatan yang lebih tinggi dari pesaing. Untuk mencapai tujuan itu, sebuah perusahaan harus mampu memadukan faktor eksternal dan internal perusahaan sehingga tercapai pemahaman pasar yang maksimal dengan tingkat resiko terkecil. Karena inovasi bersifat *unfamiliar*, maka unit pelaksana inovasi harus mempunyai pengetahuan sehingga dapat mengevaluasi dan mengambil keputusan tentang suatu produk.

Penelitian ini memberikan suatu gambaran terhadap pelaksanaan manajemen inovasi dalam perusahaan sampel penelitian, yaitu industri farmasi dan industri jamu di Jawa Tengah.

#### **2.1.4.1. Kapasitas Inovasi**

Burns dan Stalker, 1961 ( Hurley, 1998, p. 44 ) mendefinisikan kapasitas inovasi sebagai kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide, proses, atau produk baru. Kapasitas inovasi diukur dengan jumlah inovasi dari sebuah organisasi yang dapat diadopsi dan diimplementasi. Makin besar kapasitas inovasi sebuah perusahaan, berarti semakin tinggi tingkat keinovatifannya ( Hurley, 1998, p. 42).

Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar lebih berhasil merespon lingkungan mereka dan mengembangkan keunggulan bersaing sehingga tercapai kinerja yang lebih tinggi ( Hurley, 1998, p. 44 - 45 ).

#### 2.1.4.2. Kreativitas Inovasi

Inovasi adalah proses kreasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai bermakna bagi individu, kelompok, organisasi, industri, maupun masyarakat. Suatu produk hanya dapat dikatakan "baru" untuk waktu yang terbatas. Di Amerika Serikat, menurut Komisi Perdagangan Federal ( Federal Trade Commission ), batas waktunya adalah enam bulan. Untuk dapat disebut baru, suatu produk harus benar-benar baru atau berubah dalam hal-hal yang sifatnya penting atau substansial secara fungsional ( McCarthy dan Perreault, 1996, p. 214-215 ).

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari kreativitas. Di bidang bisnis, dengan melakukan inovasi, perusahaan dapat menghadapi bukan saja pesaing, tetapi juga tantangan. Ketika kreativitas berada pada kultur organisasi yang benar, hasilnya adalah inovasi ( Higgins, 1995, p. 33 ).

Kreativitas inovasi adalah kemampuan memikirkan ide besar atau aneh, kecakapan untuk memadukan gagasan yang berbeda menjadi satu sehingga dapat berfungsi. William Coyne mendefinisikan inovasi sebagai aplikasi pemikiran kreatif secara praktek ( Filipczak, 1997, p. 34 ).

Scott Isaksen, pemimpin *Creative Problem Solving Group*, sebuah perusahaan konsultan di Buffalo, New York mengembangkan cara yang dapat dipercaya untuk menciptakan iklim kreatif dalam perusahaan. Cara tersebut antara lain :

- Tantangan dan keterlibatan. Ukuran ini untuk mengetahui bagaimana berartinya dan keterlibatan emosional yang dirasakan oleh karyawan tentang pekerjaan mereka ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ). Ide kreatif sering merupakan hasil dari sebuah proses yang difokuskan untuk memecahkan sebuah masalah melalui kombinasi konsep yang sudah ada menjadi sebuah cara baru ( Andrews, 1996, p. 175 ).
- Kebebasan. Seberapa tingkat kemudahan untuk melakukan pembicaraan dengan pihak lain dalam organisasi. Dapatkah para karyawan memperoleh informasi yang mereka butuhkan tanpa birokrasi ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ). Formalisasi proses perencanaan yang terlalu kaku akan membatasi sumber informasi untuk mengkonsultasikan ide barunya ( Andrews, 1996, p. 177 ).
- Kepercayaan / keterbukaan. Dimensi ini menggambarkan bagaimana perasaan aman secara emosional di perusahaan mereka ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ).
- Dukungan terhadap ide. Bagaimana perlakuan terhadap ide baru ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ).
- Pengambilan resiko. Kemauan untuk mengambil resiko merupakan kunci utama kreativitas, karena hal itu mendorong motivasi untuk menunjukkan ide yang berbeda dari yang sudah ada ( Andrews, 1996, p. 177 ). Toleransi yang tinggi terhadap resiko akan mendorong kreativitas ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ).
- Visi. Visi perusahaan dirancang untuk membuat karyawan mempunyai cita-cita (Filipczak, 1997, p. 35-36 ).
- Pandangan ke depan. Pandangan ke depan berguna untuk memastikan kesiapan pasar terhadap ide baru ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ).

- Pemberian wewenang. Pemberian wewenang kepada karyawan untuk menggunakan waktu kerja mereka untuk mengembangkan ide mereka sendiri dalam upaya menciptakan produk baru ( Filipczak, 1997, p. 35-36 ).
- Koordinasi antar fungsi. Karyawan dari berbagai departemen dapat mengkombinasikan keahlian mereka untuk mengembangkan ide baru yang menyatukan berbagai konsep dan pandangan dari berbagai disiplin ilmu (Filipczak, 1997, p. 35-36 ). Semakin besar interaksi karyawan dari berbagai departemen, semakin besar tingkat kreativitas produk yang dihasilkan (Andrews, 1996, p. 178 ).

Produk yang tinggi kreativitasnya mempunyai potensi yang lebih besar dalam mengatasi kesulitan merubah penerimaan konsumen atas produk ( Moorman, 1997, p. 94). Menurut Andrews dan Smith, 1996, kreativitas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ( Menon, 1999, p. 28 ).

Perusahaan farmasi dan perusahaan jamu yang termasuk sebagai industri teknologi tinggi merupakan ladang yang subur bagi munculnya kreativitas inovasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. ( Calantone, et al., 1994, p. 144 ; Capon, 1992, p. 160).*

#### **2.1.5. Pertumbuhan Penjualan**

Penjualan merupakan suatu alat ukur terhadap pertumbuhan bisnis ( Lau, 1998, p. 4 ). Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-

produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis (Permadi, 1998, p. 70 ). Agar dapat bertahan dalam lingkungan persaingan yang tinggi tingkat kompleksitas, dinamika, dan hostilitasnya, perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan yang merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dimana salah satu ukuran keberhasilan inovasi dalam sebuah perusahaan adalah pertumbuhan penjualan ( Capon, 1992, p. 158 dan Markland, et al, 1995, p. 669-670 ).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan oleh semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (McKee, et al, 1989 dalam Han, et al, 1998, p.36 dan Permadi, 1998, p. 75 ). Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap periode (Permadi, 1998, p. 71 ).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan ( Capon, 1992, p. 158 ; Hurley, 1998, p. 44-45 ).*

## 2.2. PENELITIAN TERDAHULU

Dalam penelitian yang dilakukan Menon, et al. ( 1999, p. 21 ) dikatakan *scanning* lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya termasuk komponen

kritikal proses perencanaan untuk kesuksesan strategi dalam menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah. Alat analisis yang digunakan adalah *exploratory factor analysis* dan analisa faktor konfirmatori. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa analisa situasional dapat memimpin ke arah kreativitas strategi karena analisa situasional memperhatikan kesempatan yang dapat dikembangkan dan ancaman yang harus diperhitungkan. Tingkat kesuksesan produk baru menjadi tinggi ketika keahlian, sudut pandang, dan pengetahuan antar fungsi diintegrasikan dalam tim strategi produk (Menon, et al., 1999, p.25 ).

Przeworski dan Teune ( 1969 ) dalam Tan ( 1997, p. 31 ) meneliti hubungan antara lingkungan dan orientasi strategi pada perusahaan-perusahaan swasta di Cina. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Dalam studinya, ditemukan strategi yang berkaitan dengan hostilitas, dinamika, dan kompleksitas dikarakteristikkan dengan keinovatifan, proaktivitas, dan keberanian mengambil resiko. Hostilitas lingkungan tidak mempunyai hubungan dengan keinovatifan. Dinamika lingkungan mempunyai hubungan positif dengan keinovatifan. Kompleksitas lingkungan mempunyai hubungan positif dengan proaktivitas dan keberanian mengambil resiko. Hasil penelitian pada *Chinese entrepreneurs* dibandingkan dengan studi kewirausahaan ekonomi Barat.

Luo, Yadong ( 1999, p. 37 ) menguji hubungan lingkungan-strategi-kinerja pada bisnis kecil China yang difokuskan pada usaha hiburan di perkotaan dan desa (TVEs). Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Menurut Yadong, karakteristik lingkungan seperti kompleksitas, dinamika, dan hostilitas mempengaruhi persepsi manager TVEs tentang ketidakpastian dan potensi lingkungan, dimana pada gilirannya mempengaruhi aspek orientasi strategi perusahaan seperti keinovatifan, keberanian

mengambil resiko, dan proaktivitas. Konfigurasi strategi-lingkungan akan menuju pada kinerja pasar dan kinerja finansial.

Capon, Noel, et al. menganalisa kombinasi lingkungan, strategi, dan faktor organisasi yang berhubungan dengan inovasi. Efektivitas tiap profil dihubungkan dengan kinerja keuangan ( Capon, Noel, et al., 1992, p. 157-158 ). Mereka menggunakan 27 pengukuran untuk mengukur berbagai aspek lingkungan, strategi, dan faktor organisasi yang menurut hipotesa mempengaruhi inovasi. Dari hasil penelitian terhadap 42 perusahaan, kinerja terbaik diperoleh oleh perusahaan yang menginvestasikan sumber dayanya dalam jumlah besar pada bidang penelitian dan pengembangan dan mempunyai iklim yang mendorong inovasi.

Lumpkin dan Dess meneliti hubungan orientasi strategi *entrepreneurial* terhadap kinerja. Menurut mereka, *entrepreneurship* merupakan *essensial feature* dari perusahaan berkinerja tinggi. *Entrepreneurship* merupakan hasil kombinasi individu, organisasi, dan faktor lingkungan. Lima dimensi variabel orientasi strategi *entrepreneurial* – keberanian mengambil resiko, proaktivitas, agresivitas bersaing, autonomy, dan keinovatifan digunakan untuk mengkarakterisasi proses *entrepreneurial*. Variabel kinerja terdiri dari pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, kepuasan stakeholder, dan kemampuan mendapatkan laba. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu faktor lingkungan dan faktor organisasi. Dimensi faktor lingkungan terdiri dari dinamika, munificence, kompleksitas, dan karakteristik industri. Dimensi faktor organisasi terdiri dari ukuran, struktur, strategi, proses pembuatan strategi, sumber daya perusahaan, kultur, karakteristik tim top manajemen.

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu di atas, hubungan antara faktor lingkungan persaingan, komitmen sumber daya, orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Luo, Yadong ( 1999 ) melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara lingkungan, strategi, dan kinerja. Namun dalam penelitian tersebut Luo, Yadong tidak membahas mengenai inovasi produk. Lumpkin dan Dess melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada pengaruh orientasi strategi *entrepreneurial* terhadap kinerja.

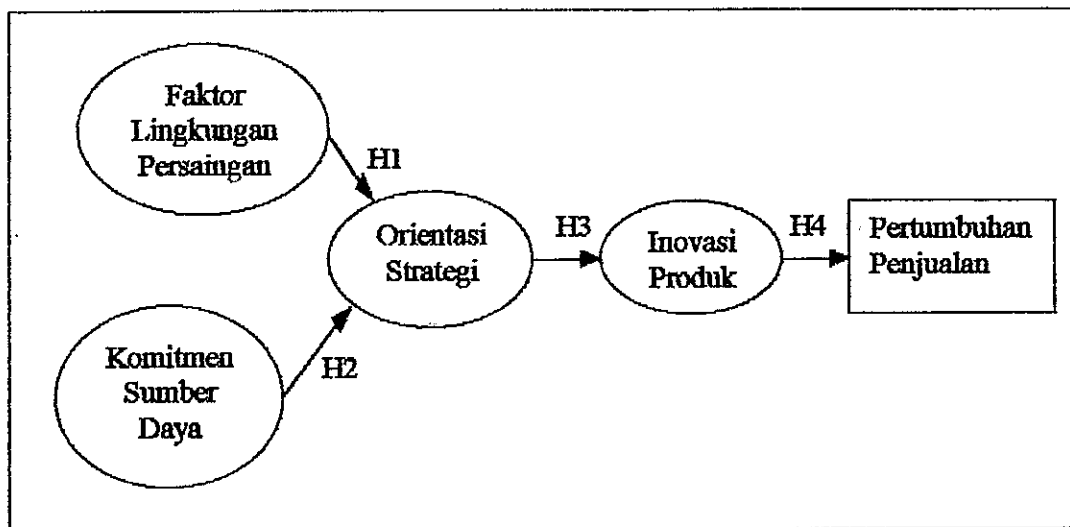
Semua penelitian terdahulu ( kecuali Menon, et al. yang menggunakan analisis faktor confirmatory ) menggunakan alat analisis regresi berganda, sedangkan penelitian ini mengembangkan alat analisis untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel tersebut dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang merupakan alat analisis yang dapat memberikan hasil lebih akurat. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan.

### **2.3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS dan PENGEMBANGAN MODEL**

*Scanning* terhadap lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya termasuk dalam komponen kritikal untuk membuat strategi pemasaran. Sebuah strategi harus mengungkapkan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuannya ( Menon, et al, 1999, p. 21 ). Perpaduan antara analisis situasional eksternal dan internal akan mengarahkan orientasi strategi yang akan dijalani perusahaan sehingga tercapai peningkatan kinerja pemasaran.

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai orientasi strategi, faktor lingkungan persaingan, komitmen sumber daya, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan, maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Keterangan :**

H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Luo Yadong, 1999, p. 37 ; Tan, Justin, 1997, p. 35-36 )

H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Porter, 1991, p. 89 ; Menon, et al, 1999, p. 23).

H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. ( Calantone, et al., 1994, p. 144 ; Capon, 1992, p. 160).

H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan ( Capon, 1992, p. 158 ; Hurley, 1998, p. 44-45 ).

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model orientasi strategi yang dipengaruhi dua variabel yaitu faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya. Sementara itu orientasi strategi mempengaruhi inovasi produk dan pada akhirnya inovasi produk akan mempengaruhi pertumbuhan penjualan. Hubungan-hubungan konstruk-konstruk tersebut dijelaskan berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pemikiran teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

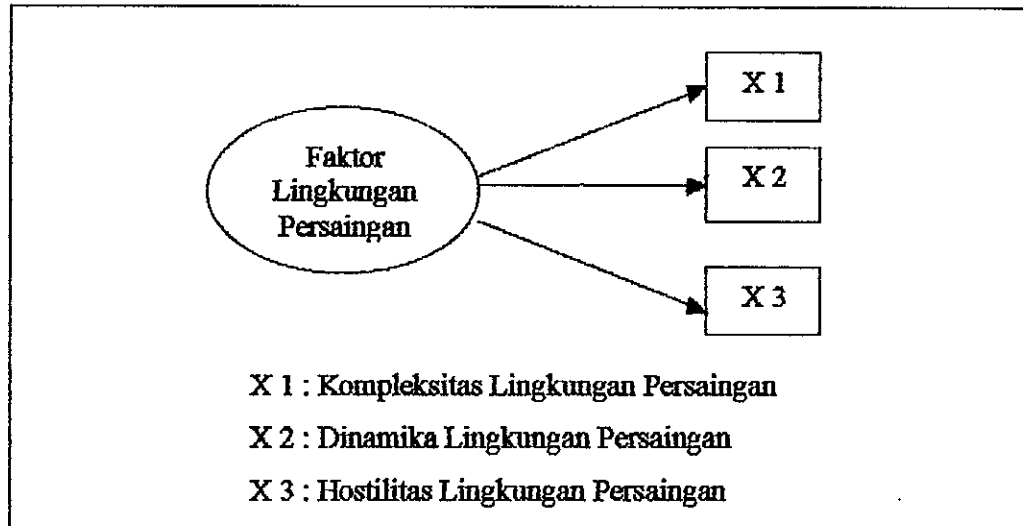
## **2. 4. DIMENSIONALISASI VARIABEL**

### **2.4.1. Variabel Faktor Lingkungan Persaingan**

Variabel ini digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecepatan difusi dan pencapaian potensial pasar yang menyeluruh, indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan faktor lingkungan persaingan dapat dilihat pada gambar 2.2.

Gambar 2.2

Variabel Faktor Lingkungan Persaingan



Sumber : Luo, Yadong dan Tan, J. Justin, 1998, p.24

Keterangan :

- Kompleksitas lingkungan persaingan adalah *"differences in competitive tactics, customer tastes, product lines, and channel of distribution."* ( Miller dan Friesen dalam McGinnis, 1993, p.10.
- Dinamika lingkungan persaingan adalah perubahan ( *turn over* ) elemen-elemen faktor lingkungan persaingan ( Clark et al, 1994, p. 30 ).
- Hostilitas lingkungan persaingan adalah *level of competition, severity of regulatory restrictions, shortages, and unfavorable demographic trends* ( Miller dan Friesen dalam McGinnis, 1993, p. 10 )

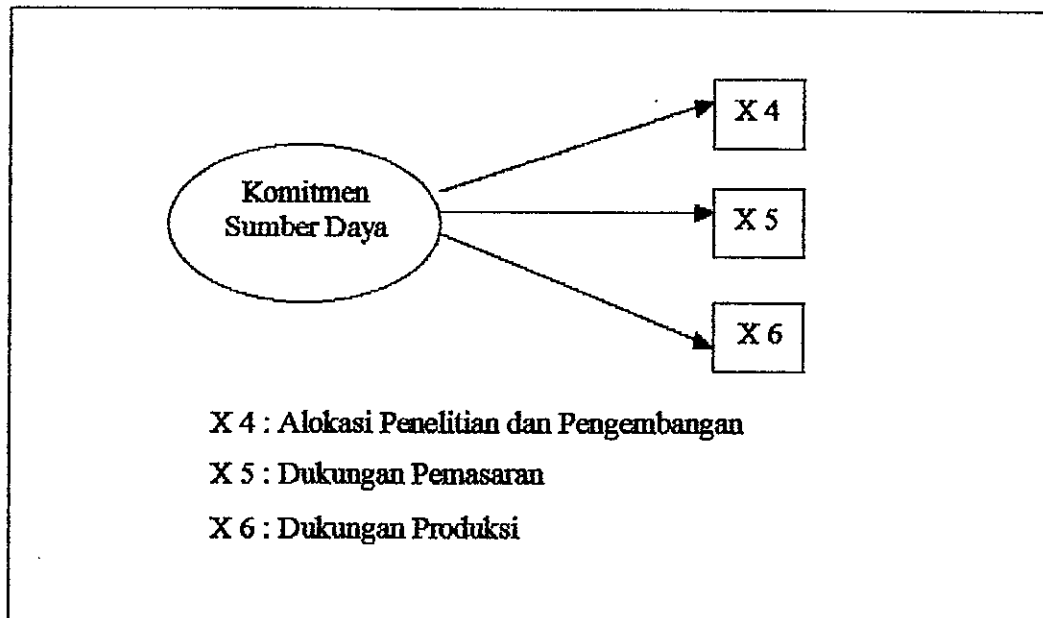
2.4.2. Variabel Komitmen Sumber Daya

Untuk melakukan inovasi, komitmen bersama dari sumber daya yang ada sangat dibutuhkan untuk mencapai fokus pemasaran yang sama. Variabel ini digunakan untuk

menjelaskan faktor-faktor yang termasuk dalam sumber daya perusahaan yang mempengaruhi komitmen untuk melakukan inovasi produk, indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan komitmen sumber daya dapat dilihat pada gambar 2.3.

**Gambar 2.3**

**Variabel Komitmen Sumber Daya**



Sumber : Porter ( 1991, p. 91 ); Olson, 1995, p. 48

**Keterangan :**

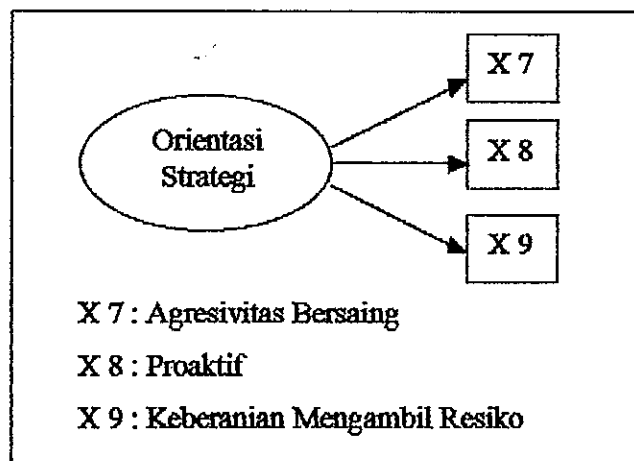
- Alokasi Penelitian dan Pengembangan adalah persentase pendapatan perusahaan yang dialokasikan untuk aktivitas penelitian dan pengembangan dan pembagian alokasi antara produk baru dan proses baru ( Capon, 1992, p. 160 ).
- Dukungan Pemasaran adalah cara menggabungkan suara konsumen ke dalam pengembangan produk dengan menerima masukan dari wiraniaga (Petersen, 1997, p. 15 ).

- Dukungan Produksi adalah waktu yang dibutuhkan ( dalam satuan bulan ) mulai tahap design produk sampai tahap produksi batch pertama dari produk yang dapat dijual (Suarez, 1995, p. 27-29 ).

### 2.4.3. Variabel Orientasi Strategi

Orientasi Strategi menggambarkan proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136 ). Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan orientasi strategi dapat dilihat pada gambar 2.4.

**Gambar 2.4**  
**Variabel Orientasi Strategi**



Sumber : Lumpkin dan Dess ( 1996, p. 136 ) ; Luo, Yadong ( 1999, p.37 )

Keterangan :

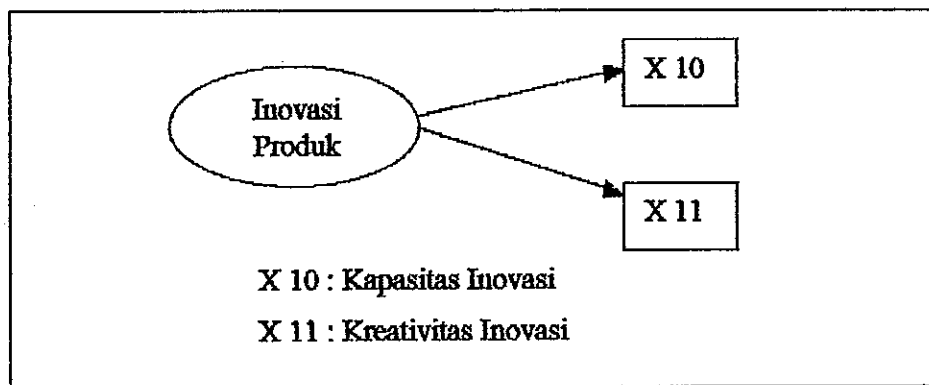
- Agresivitas bersaing mencerminkan *“a firm’s willingness to take on and desire to dominate competitors through a combination of proactive moves and innovative efforts.”* ( Covin dan Covin, 1990, p. 36 )

- Proaktivitas adalah tindakan yang dilakukan sebagai antisipasi problem, kebutuhan, atau perubahan di masa yang akan datang ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 146 )
- Keberanian mengambil resiko adalah derajat dimana manager membuat komitmen sumber daya yang besar dan beresiko ( Lumpkin dan Dess, 1996, p. 144 ).

#### 2.4.4. Variabel Inovasi Produk

Variabel ini digunakan untuk mengukur kemampuan inovasi produk dari suatu perusahaan, yaitu melalui kapasitas inovasi dan kreativitas inovasi. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan inovasi produk dapat dilihat pada gambar 2.5.

**Gambar 2.5**  
**Variabel Inovasi Produk**



Sumber : Filipezak, 1997, p. 34 dan Hurley, 1998, p. 44

**Keterangan :**

- Kapasitas inovasi adalah kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide, proses, atau produk baru ( Burns dan Stalker, 1961 dalam Hurley, 1998, p. 44 ). Kapasitas inovasi diukur dengan jumlah inovasi dari sebuah organisasi yang dapat diadopsi dan diimplementasi.

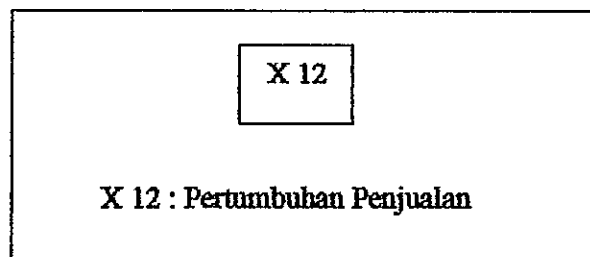
- Kreativitas inovasi adalah kemampuan memikirkan ide besar atau aneh, kecakapan untuk memadukan gagasan yang berbeda menjadi satu sehingga dapat berfungsi. William Coyne mendefinisikan inovasi sebagai aplikasi pemikiran kreatif secara praktek ( Filipczak, 1997, p. 34 ).

#### 2.4.5. Indikator Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan adalah bagian dari kinerja pemasaran (McKee, et al, 1989, dalam Han, et al, 1998, p.36 ). Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap periode ( Permadi, 1998, p. 71 ).

Gambar 2.6.

#### Indikator Pertumbuhan Penjualan



Sumber : Lumpkin dan Dess ( 1996, p. 152 )

## 2. 5. HIPOTESA

Hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Luo Yadong, 1999, p. 37 ; Tan, Justin, 1997, p. 35-36 )

H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Porter, 1991, p. 89 ; Menon, et al, 1999, p. 23).

H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. ( Calantone, et al., 1994, p. 144 ; Capon, 1992, p. 160).

H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan ( Capon, 1992, p. 158 ; Hurley, 1998, p. 44-45 ).

**Tabel 2.1.**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel Atau Dimensi	Definisi Operasional	Skala yang digunakan
Orientasi Strategi	<p>Orientasi strategi adalah proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136)</p> <p>Item-item pertanyaan menyangkut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agresivitas Bersaing</li> <li>- Proaktivitas</li> <li>- Keberanian Mengambil Resiko</li> </ul>	<p>Diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10</p>
Faktor Lingkungan Persaingan	<p>Faktor lingkungan persaingan adalah lingkungan dimana suatu perusahaan berada, beroperasi, dan terlibat dan berkompetisi dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis ( Arifin, 1999, p. 70 ).</p> <p>Item-item pertanyaan menyangkut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompleksitas Lingkungan Persaingan</li> <li>- Dinamika Lingkungan Persaingan</li> <li>- Hostilitas Lingkungan Persaingan</li> </ul>	<p>Diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.</p>
Komitmen Sumber Daya	<p>Komitmen Sumber Daya adalah penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen dalam perusahaan ( Menon, 1999, p. 22).</p> <p>Item-item pertanyaan menyangkut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alokasi penelitian dan pengembangan</li> <li>- Dukungan pemasaran</li> <li>- Dukungan produksi</li> </ul>	<p>Diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10</p>
Inovasi Produk	<p>Inovasi produk adalah kreasi dari sebuah produk baru yang mempunyai karakteristik yang berbeda yang melayani konsumen dengan selera yang berbeda (Eswaran dan Gallini, 1996, p. 725 ).</p> <p>Item-item pertanyaan menyangkut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapasitas Inovasi</li> <li>- Kreativitas Inovasi</li> </ul>	<p>Diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.</p>
Pertumbuhan Penjualan	<p>Pertumbuhan penjualan adalah tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap periode ( Lau, 1998, pp. 4 dan Permadi, 1998, p. 71).</p>	<p>Diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10</p>

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang faktor lingkungan persaingan, komitmen sumber daya, orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan. Penelitian dilaksanakan untuk menguji hipotesa yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat.

Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian mencakup desain dan obyek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data dan teknik analisis data..

#### **3.1. DESAIN DAN OBYEK PENELITIAN**

##### **3.1.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan antar variabel. Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal, yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan mencari tipe fakta untuk membantu peneliti mengerti dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga ( Zikmund, 1994, p. 36).

Dalam tesis ini, penelitian terdahulu dikembangkan untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan serta hipotesa yang akan diuji. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat

antara variabel, dan pada akhirnya diharapkan dapat dibuat suatu implikasi yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

### 3.1.2. Obyek Penelitian

Penelitian ini memilih industri farmasi dan industri jamu yang termasuk industri teknologi tinggi sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis pengaruh faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya terhadap pertumbuhan penjualan melalui orientasi strategi dan inovasi produk.

Dari segi faktor lingkungan persaingan, intensitas persaingan dalam industri farmasi dan industri jamu sangat ketat, hal ini dapat dilihat dari kompleksitas, dinamika, dan hostilitas lingkungan persaingan. Semakin banyaknya merek dan semakin bervariasinya bentuk sediaan obat maupun jamu, menuntut perusahaan untuk memperhitungkan faktor lingkungan persaingan terhadap kebijaksanaan inovasi produk.

Dari segi komitmen sumber daya, penelitian dan pengembangan yang dilakukan tidak dapat terlepas dari apa yang dibutuhkan oleh pasar maupun kemampuan produksi. Pemasaran tidak dapat terlepas dari penelitian dan pengembangan yang telah dilakukan maupun kemampuan dan kapasitas produksi. Produksi tidak dapat terlepas dari hasil penelitian dan pengembangan dan peluang pasar.

Berdasarkan uraian tersebut maka industri farmasi dan industri jamu dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

### 3.2. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder, yaitu :

#### 1. Data primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui media perantara ( Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 147 ). Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuesioner / daftar pertanyaan kepada responden penelitian. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan. Responden dalam penelitian ini adalah pihak manajemen ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara ( diperoleh dan dicatat oleh pihak lain ) ( Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 147 ).

Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan berasal dari berbagai jurnal, literatur, dan sumber data tertulis lainnya yang berhubungan dengan penelitian sehingga dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepustakaan dan telaah pustaka penelitian ini.

### 3.3. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

#### 3.3.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu ( Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 115 ). Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pihak manajemen ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah.

#### 3.3.2. Sampel

Masri Singarimbun ( 1991, p. 149-150 ) menyatakan sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan *purposive sampling* yaitu penentuan sampel yang dilakukan berdasarkan ciri spesifik yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini ciri spesifik yang akan dipilih sebagai sampel adalah pihak manajemen ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ) perusahaan farmasi dan jamu yang berlokasi di Jawa Tengah.

Sementara itu penentuan jumlah sampel menurut Hair ( 1995, p. 637 ) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* ( SEM ). Ukuran sampel minimal adalah jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian jumlah minimal sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\text{Jumlah indikator} = 12$$

$$\text{Sampel minimal} = 12 \times 5$$

$$= 60 \text{ sampel}$$

Hair juga menyarankan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 ( Hair, 1995, p. 637 ). Meskipun jumlah minimal sampel adalah 60 orang, untuk lebih baiknya, jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 100 pihak manajemen ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah. ( 1995, p. 637 ) mengenai sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM. Sampel dari tiap perusahaan bisa lebih dari seorang dimana responden masih termasuk pihak manajemen.

#### **3.4. METODE PENGUMPULAN DATA**

Metode pengumpulan data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner kepada para responden, yaitu pihak manajemen ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah.

Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan sistim pilihan yang menggunakan pilihan tunggal dengan skala 10 satuan pilihan.

#### **3.5. TEKNIK ANALISIS DATA**

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang bertujuan memberikan jawaban pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dijadikan dasar penelitian tersebut. Analisa data adalah suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas . Sesuai dengan model mulitdimensi dan berjenjang yang

sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS 4.01 (*Analysis of Moment Structure*).

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen stratejik ( Bacon, 1997 dalam Ferdinand,A.T., 1999, p.85 ). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand,A.T, 2000, p.3-4).

Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand,A.T. ( 1999, p. 85 ), AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

- (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
- (2) mengakomodasi model yang meliputi latent variabel
- (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik dan saling ketergantungan

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu :

- (1) Analisa faktor konfirmatori ( *Confirmatory Factor Analysis* ) yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variable
- (2) *Regression Weight* di dalam SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variable.

Menurut Ferdinand,A.T (2002, p.34-66), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* ( SEM ), yaitu :

## 1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM bukanlah untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas teoritis melalui data empirik. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand,A.T, 2002. p. 34-35 ).

## 2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam permodelan SEM dikenal "*construct*" atau "faktor" yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand,A.T, 2002, p.40 ).

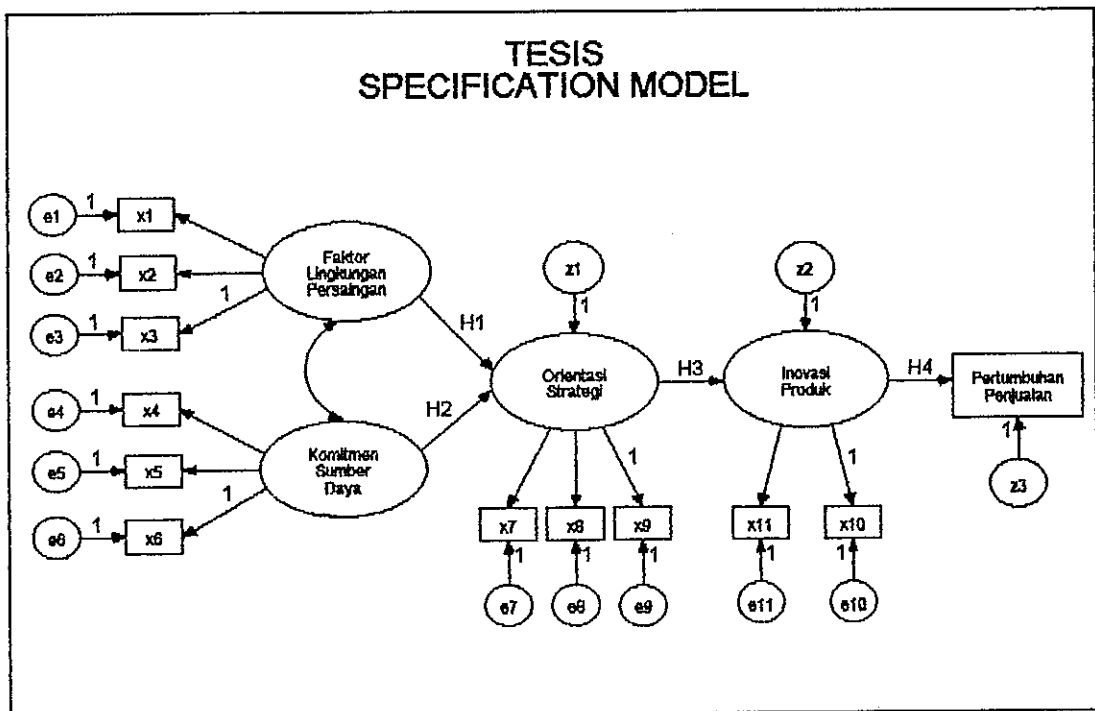
Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok, yaitu :

- Konstruk eksogen , yang dikenal juga sebagai *source variables*, atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah
- Konstruk endogen, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk . Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya , tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen .

Berikut ini disajikan *Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini:

Gambar 3.1  
Path Diagram



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Dimensinya**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Simbol</b>
Faktor Lingkungan Persaingan	Kompleksitas Lingkungan Persaingan	X1
	Dinamika Lingkungan Persaingan	X2
	Hostilitas Lingkungan Persaingan	X3
Komitmen Sumber Daya	Alokasi Penelitian dan Pengembangan	X4
	Dukungan Pemasaran	X5
	Dukungan Produksi	X6
Orientasi Strategi	Agresivitas Bersaing	X7
	Proaktivitas	X8
	Keberanian Mengambil Resiko	X9
Inovasi Produk	Kapasitas Inovasi	X10
	Kreativitas Inovasi	X11
Pertumbuhan Penjualan		X12

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

### 3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari ( Ferdinand,A.T, 2002, p.44 ):

- Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + Error$$

**Tabel 3.2**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Orientasi Strategi = $\beta_1$ Faktor Lingkungan Persaingan + $\beta_2$ Komitmen Sumber Daya + z1
Inovasi Produk = $\gamma_1$ Orientasi Strategi + z2
Pertumbuhan penjualan = $\alpha_1$ Inovasi Produk + z3

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

- Persamaan spesifikasi model pengukuran. Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ Faktor Lingkungan Persaingan + e1	X7 = $\lambda_7$ Orientasi Strategi + e7
X2 = $\lambda_2$ Faktor Lingkungan Persaingan + e2	X8 = $\lambda_8$ Orientasi Strategi + e8
X3 = $\lambda_3$ Faktor Lingkungan Persaingan + e3	X9 = $\lambda_9$ Orientasi Strategi + e9
X4 = $\lambda_4$ Komitmen Sumber Daya + e4	X10 = $\lambda_{10}$ Inovasi Produk + e10
X5 = $\lambda_5$ Komitmen Sumber Daya + e5	X11 = $\lambda_{11}$ Inovasi Produk + e11
X6 = $\lambda_6$ Komitmen Sumber Daya + e6	X12 = $\lambda_{12}$ Pertumbuhan Penjualan + e12

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

#### 4. Memilih matrik input dan estimasi model

Ada dua aspek yang akan dijelaskan dalam hal memilih matriks input dan estimasi model yaitu sebagai berikut:

- a. Kovarians >< Korelasi. SEM menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. (Hair, 1995, p. 636 ).

Hair juga menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Matriks varians/kovarians juga merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, 1995, p.636 ).

b. Ukuran sampel. Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200 ( Hair, 1995, p. 637 ). Lebih lanjut, Hair (1995, p. 637) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. adalah sebanyak 60 orang. Untuk lebih baiknya jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 100 orang pihak manajemen ( tingkat Plant Manajer dan tingkat di atas Plant Manager ) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah. Sampel dari tiap perusahaan bisa lebih dari seorang dimana responden masih termasuk pihak manajemen.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

Dalam Ferdinand ( 2002, p.50 ) dinyatakan bahwa munculnya masalah identifikasi dapat melalui gejala-gejala berikut ini:

- a) Standar Error yang besar untuk satu atau beberapa koefisien
- b) Korelasi yang sangat tinggi (  $\geq 0.9$  ) antar koefisien estimasi
- c) Munculnya angka-angka aneh seperti adanya varians error yang negatif
- d) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan

Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand,A.T, 2002, p.50 ):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi.

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand,A.T, 2002, p.51 ).

#### 6. Mengevaluasi kriteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit* . Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit* yang akan dilakukan meliputi dua langkah. *Pertama*, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut (Ferdinand,A.T, 2002, p.51-54 ):

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model yang

dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.

2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori:
  - Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
  - Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
  - Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
  - Keempat, *outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya

problem multikolinieritas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinieritas atau singularitas tersebut.

*Kedua*, dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap model penelitian berdasarkan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* sebagai berikut:

a) *Chi – Square*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi – square* ( $\chi^2$ ) dimana nilai  $\chi^2$  yang rendah dengan tingkat signifikan  $p > 0.05$  atau  $p > 0.01$  menandakan tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu (Hulland et al, 1996, dalam Ferdinand, A.T, 2002, p. 55).

b) *RMSEA ( The Root Mean Square Error of Approximation )*

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995, dalam Ferdinand, A.T, 2002, p. 56). Nilai lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993, dalam Ferdinand, A.T, 2002 p. 56).

c) *GFI ( Goodness of Fit Index )*

Merupakan pengukuran nonstatistical yang nilainya berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*), dimana nilai yang tinggi menandakan *better fit* ( Ferdinand, A.T, 2002, p. 57).

d) AGFI ( *Adjusted Goodness of Fit Index* )

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 ( Hair et al, 1995 dan Hulland et al, 1996, dalam Ferdinand,A.T, 2002, p. 57 ).

e) CMIN / DF ( *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom* )

CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square ,  $\chi^2$  dibagi dengan DF nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif . Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dengan data ( Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand,A.T, 2002, p. 58 ).

f) TLI ( *Tucker Lewis Index* )

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand,A.T, 2002, p. 60 ) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2002, p. 60 ).

g) CFI ( *Comparative Fit Index* )

Bila mendekati 1.0 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand,A.T, 2002, p. 60 ). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.4

## Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$X^2$ -Chi-Square	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN / DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Angusty ( 2002, p. 62 )

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan . Hair ( 1995 ) dalam Ferdinand,A.T. ( 2002, p. 64-65 ) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model .

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5% . Bila jumlah residual  $> 5\%$  dari semua residual kovarian yang dihasilkan model , maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan . Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan cukup besar (  $> 2,58$  ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam

mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand,A.T, 2002, p.65-66 ).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. Gambaran Obyek Penelitian**

Jumlah total perusahaan di Jawa Tengah yaitu 20 perusahaan farmasi, 71 perusahaan jamu, dan 3 perusahaan yang mengusahakan farmasi dan jamu ( Almanak Gabungan Perusahaan Farmasi dan Gabungan Perusahaan Jamu, 2002 ). Jawaban responden berasal dari 100 orang ( 93 pria dan 7 wanita ) dengan kriteria yaitu pihak manajemen perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ). Responden dari tiap perusahaan bisa lebih dari seorang dimana responden masih termasuk pihak manajemen. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan.

#### **4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah Structural Equation Model ( SEM ) sebagai berikut ( Ferdinand, 2002, p. 61 ):

##### **4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

#### **4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)**

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

#### **4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (Structural Equations) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

#### **4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Hair, 1995, p. 636). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1. Sampel yang digunakan adalah 100 orang pihak manajemen perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah (tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager).

**Tabel 4.1**  
**Sample Covariances - Estimates**

	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x12	3.408	2.643	2.964	2.933	2.763	3.078	1.887	1.853	1.975	3.205	3.164	3.330
x11	2.643	3.588	2.558	2.367	2.558	2.493	2.028	1.926	2.017	2.850	2.929	3.145
x10	2.964	2.558	3.725	2.777	2.698	2.974	2.197	2.071	2.000	3.135	3.176	3.221
x7	2.933	2.367	2.777	4.008	2.837	2.933	2.184	2.027	2.056	3.225	3.096	3.261
x8	2.763	2.558	2.698	2.837	3.668	2.813	1.998	1.946	2.087	2.930	3.109	3.185
x9	3.078	2.493	2.974	2.933	2.813	3.788	2.047	2.024	2.025	3.285	3.354	3.460
x4	1.887	2.028	2.197	2.184	1.998	2.047	3.721	2.761	2.604	2.025	2.102	2.143
x5	1.853	1.926	2.071	2.027	1.946	2.024	2.761	3.077	2.402	2.015	2.070	2.073
x6	1.975	2.017	2.000	2.056	2.087	2.025	2.604	2.402	3.186	1.895	2.141	2.153
x1	3.205	2.850	3.135	3.225	2.930	3.285	2.025	2.015	1.895	4.090	3.570	3.755
x2	3.164	2.929	3.176	3.096	3.109	3.354	2.102	2.070	2.141	3.570	4.310	3.905
x3	3.330	3.145	3.221	3.261	3.185	3.460	2.143	2.073	2.153	3.755	3.905	4.570

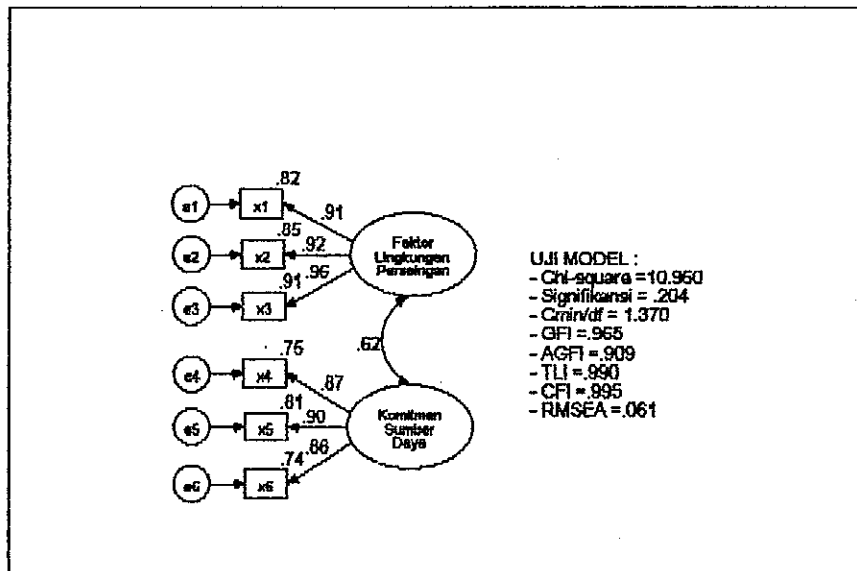
Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation model* yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji ( Ferdinand, 2002, p.165 ).

#### 4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk exogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen**



Sumber : Data primer yang diolah, 2002

**Tabel 4.2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil ( < 15.507 )	10.960	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.204	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.061	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.965	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.909	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.370	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.990	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.995	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

**Tabel 4.3**  
**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen**

	Regression Weights	Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.956	1.000				
x2	<- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.922	0.970	0.054	17.998	0.000	par-1
x6	<- Komitmen_Sumber_Daya	0.859	1.000				
x5	<- Komitmen_Sumber_Daya	0.901	1.001	0.078	12.812	0.000	par-2
x4	<- Komitmen_Sumber_Daya	0.869	1.077	0.087	12.404	0.000	par-3
x1	<- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.906	0.930	0.054	17.126	0.000	par-4

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.204 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk exogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weights seperti disajikan dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. Critical Ratio (CR) adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ .

Sementara itu, syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40 ( Ferdinand, 2002, p.

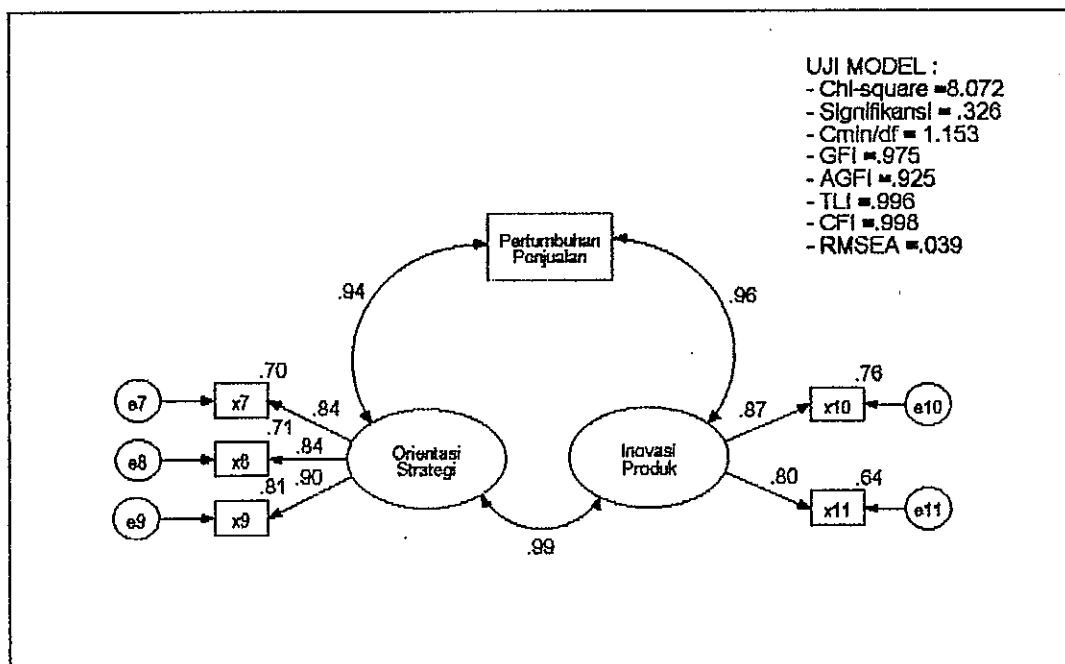
166-169 ). Berdasarkan Gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa factor loading dari masing-masing dimensi memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**



Sumber : Data primer yang diolah, 2002

**Tabel 4.4**

**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil ( $< 14.067$ )	8.072	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.326	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.039	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.975	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.925	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.153	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

**Tabel 4.5**

**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

Regression Weights		Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
x8	<-	Orientasi_Strategi	0.841	0.916	0.075	12.254	0.000	par-1
x7	<-	Orientasi_Strategi	0.836	0.952	0.078	12.123	0.000	par-2
x9	<-	Orientasi_Strategi	0.902	1.000				
x10	<-	Inovasi_Produk	0.873	1.000				
x11	<-	Inovasi_Produk	0.799	0.891	0.083	10.716	0.000	par-3

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.326 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weights seperti disajikan dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi

tersebut. Critical Ratio (CR) adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ .

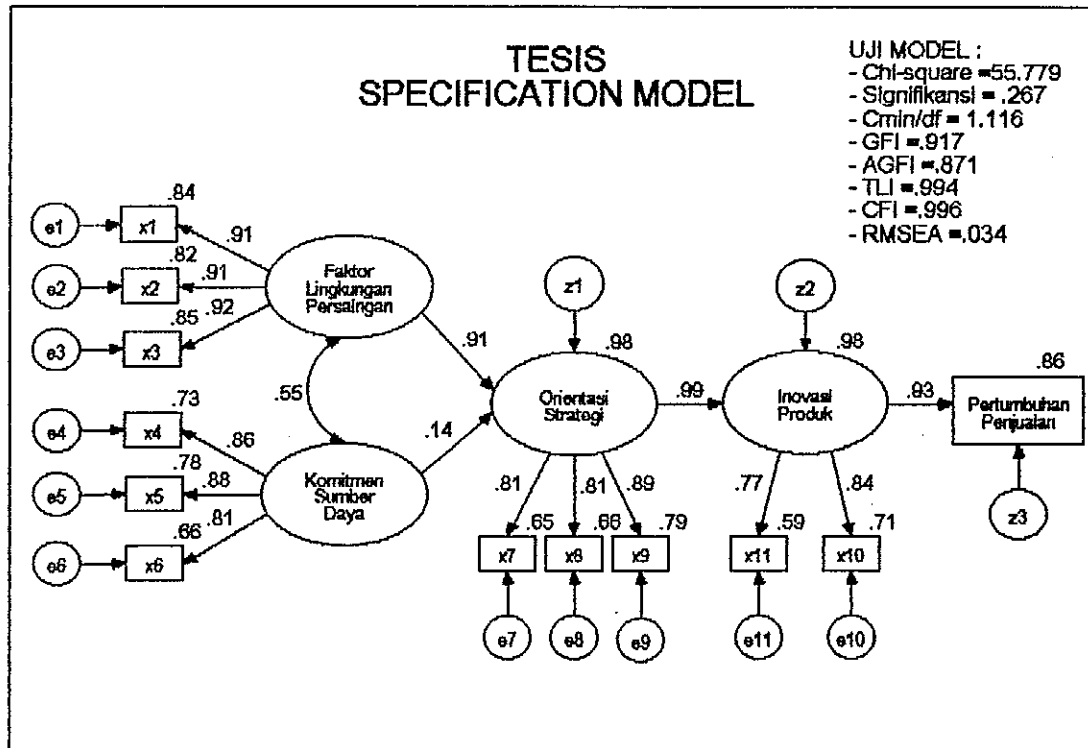
Sementara itu, syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40 ( Ferdinand, 2002, p. 166-169 ). Berdasarkan Gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa factor loading dari masing-masing dimensi memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)**

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7 sebagai berikut:

**Gambar 4.3**  
**Structural Equation Model**



Sumber : Data primer yang diolah, 2002

**Keterangan :**

- X1 : Kompleksitas Lingkungan Persaingan
- X2 : Dinamika Lingkungan Persaingan
- X3 : Hostilitas Lingkungan Persaingan
- X4 : Alokasi Penelitian dan Pengembangan
- X5 : Dukungan Pemasaran
- X6 : Dukungan Produksi
- X7 : Agresivitas Bersaing
- X8 : Proaktivitas
- X9 : Keberanian Mengambil Resiko
- X10 : Kapasitas Inovasi
- X11 : Kreativitas Inovasi
- X12 : Pertumbuhan Penjualan

**Tabel 4.6**  
**Regression Weights Structural Equation Model**

Regression Weights		Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi_Strategi	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.139	0.165	0.059	2.806	0.005	H2
Orientasi_Strategi	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.907	0.800	0.059	13.524	0.000	H1
Inovasi_Produk	<-- Orientasi_Strategi	0.989	0.919	0.067	13.816	0.000	H3
x3	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.920	1.000				
x2	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.905	0.963	0.055	17.617	0.000	par-5
x6	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.813	1.000				
x5	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.883	1.058	0.069	11.841	0.000	par-6
x4	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.856	1.136	0.098	11.593	0.000	par-7
x8	<-- Orientasi_Strategi	0.815	0.913	0.070	12.964	0.000	par-8
x1	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.915	0.946	0.052	18.078	0.000	par-9
x7	<-- Orientasi_Strategi	0.808	0.948	0.074	12.757	0.000	par-10
x9	<-- Orientasi_Strategi	0.888	1.000				
x10	<-- Inovasi_Produk	0.842	1.000				
x11	<-- Inovasi_Produk	0.757	0.921	0.085	10.799	0.000	par-11
x12	<-- Inovasi_Produk	0.929	1.036	0.069	15.035	0.000	H4

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

**Tabel 4.7**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil ( < 67.505 )	55.779	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.267	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.034	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.917	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.871	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.116	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.994	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.996	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dalam Tabel 4.7 dapat disimpulkan uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.267 yang sesuai syarat ( $> 0.05$ ). Tingkat signifikansi terhadap Chi-Square model sebesar 55.779, indeks CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan

RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

#### **4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi**

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

#### **4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

##### **4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

###### **4.2.6.1.1 Ukuran Sampel**

Hair dkk menemukan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Hair dkk juga menyarankan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter ( Hair, 1995, p. 637 ). Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 12 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 60. Untuk lebih baiknya, penelitian ini menggunakan 100 sampel pihak manajemen perusahaan farmasi dan jamu di Jawa Tengah ( tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager ). Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

#### 4.2.6.1.2 Uji Normalitas Data

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir ( Ferdinand, 2002, p. 52 ). Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal ( Imam, 2001, p.83 ).

Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *z-value*. Bila nilai *z* lebih besar dari nilai kritis, dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) ( Ferdinand, 2002, p.95 ).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Assessment of Normality**

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x12	2	9	-0.102	-0.416	-0.573	-1.169
x11	2	10	0.075	0.307	-0.498	-1.016
x10	2	10	-0.081	-0.332	-0.704	-1.438
x7	2	10	-0.036	-0.147	-0.857	-1.749
x8	2	10	0.023	0.093	-0.506	-1.033
x9	2	10	-0.010	-0.041	-0.627	-1.280
x4	2	10	0.066	0.269	-0.699	-1.426
x5	2	10	0.197	0.806	-0.363	-0.741
x6	2	10	0.223	0.909	-0.307	-0.628
x1	2	10	-0.102	-0.415	-0.514	-1.050
x2	2	10	0.119	0.485	-0.521	-1.063
x3	2	10	-0.072	-0.295	-0.838	-1.711
Multivariate					7.187	1.960

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.8 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai CR yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

#### 4.2.6.1.3 Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat ( Hair, et al, 1995, p. 57-58 ). Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

- Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
- Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.

- Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini.
- Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Inilah yang disebut dengan multivariate outliers (Ferdinand, 2002, p.52-53 ).

#### 4.2.6.1.3.1 Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya univariat outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai z-score  $\geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2002, p.98).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.72196	2.21395	0.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.66793	2.16639	0.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.62439	2.09914	0.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.97552	2.15089	0.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.13840	2.39931	0.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.11271	2.34684	0.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.76445	2.21177	0.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.79744	2.35850	0.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.76384	2.32623	0.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.84042	2.28377	0.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.81737	2.38464	0.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.85960	1.91350	0.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.9 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada univariat outliers.

#### 4.2.6.1.3.2 Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2002, p.102).

Uji multivariate outliers dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 12 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2(12, 0.001) = 32.909$ . Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 32.909

merupakan multivariate outliers. Dari analisis AMOS tidak ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 32.909. Dengan demikian, tidak terdapat outlier multivariate.

#### **4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2002, p.109). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya sebesar  $6.5985e + 000$ . Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

#### **4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10

Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index

Kriteria	Hasil Analisis	Nilai Kritis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	55.779	Diharapkan kecil ( < 67.505 )	Baik
Significance Probability	0.267	$\geq 0.05$	Baik
RMSEA	0.034	$\leq 0.08$	Baik
GFI	0.917	$\geq 0.90$	Baik
AGFI	0.817	$\geq 0.90$	Marginal
CMIN/DF	1.116	$\leq 2.00$	Baik
TLI	0.994	$\geq 0.95$	Baik
CFI	0.996	$\geq 0.95$	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai Standardized Residual Covariances yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% ( Ferdinand, 2002, p.182-183 ). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa terdapat angka yang lebih besar dari 2.58. Model pada penelitian ini tidak perlu dilakukan modifikasi karena baik keseluruhan model, konstruk exogen maupun endogennya sudah memenuhi kriteria Goodness of Fit Index.

**Tabel 4.11**  
**Standardized Residual Covariances**

	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x12	2.342	2.004	2.402	2.169	2.003	2.257	1.675	2.062	2.720	2.174	1.900	2.031
x11	2.004	1.483	1.897	1.248	2.047	1.323	2.523	2.717	3.199	1.925	1.979	2.260
x10	2.402	1.897	2.016	1.890	1.967	2.134	2.717	2.872	2.827	2.157	2.100	1.932
x7	2.169	1.248	1.890	1.575	2.070	1.747	2.407	2.447	2.732	2.094	1.626	1.751
x8	2.003	2.047	1.967	2.070	1.605	1.725	2.102	2.443	3.108	1.652	1.954	1.869
x9	2.257	1.323	2.134	1.747	1.725	1.809	1.830	2.266	2.488	1.934	1.941	1.907
x4	1.675	2.523	2.717	2.407	2.102	1.830	1.860	2.245	2.113	2.053	2.147	2.058
x5	2.062	2.717	2.872	2.447	2.443	2.266	2.245	1.978	2.080	2.527	2.561	2.359
x6	2.720	3.199	2.827	2.732	3.108	2.488	2.113	2.080	1.840	2.328	2.964	2.793
x1	2.174	1.925	2.157	2.094	1.652	1.934	2.053	2.527	2.328	1.780	1.794	1.918
x2	1.900	1.979	2.100	1.626	1.954	1.941	2.147	2.561	2.964	1.794	1.727	2.080
x3	2.031	2.260	1.932	1.751	1.869	1.907	2.068	2.359	2.793	1.918	2.080	1.866

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

### 4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

#### 4.3.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama ( Ferdinand, 2002, p.62 ). Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots(4)$$

Sumber : Hair ( 1995, p. 642 )

**Keterangan:**

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1 – reliabilitas indikator.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran "mati". Nilai di bawah 0.70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi (Ferdinand, 2002, p.63).

**Hasil standard loading data:**

Faktor Lingkungan Persaingan	= 0.91 + 0.91 + 0.92 = 2.74
Komitmen Sumber Daya	= 0.86 + 0.88 + 0.81 = 2.55
Orientasi Strategi	= 0.81 + 0.81 + 0.89 = 2.51
Inovasi Produk	= 0.77 + 0.84 = 1.61

**Hasil measurement error data:**

Faktor Lingkungan Persaingan	= 0.16 + 0.18 + 0.15 = 0.49
Komitmen Sumber Daya	= 0.27 + 0.22 + 0.34 = 0.83
Orientasi Strategi	= 0.35 + 0.34 + 0.21 = 0.90
Inovasi Produk	= 0.41 + 0.29 = 0.70

**Perhitungan reliabilitas data:**

Faktor Lingkungan Persaingan	= $\frac{2.74^2}{2.74^2 + 0.49}$ = 0.939
Komitmen Sumber Daya	= $\frac{2.55^2}{2.55^2 + 0.83}$ = 0.887
Orientasi Strategi	= $\frac{2.51^2}{2.51^2 + 0.90}$ = 0.875

$$\text{Inovasi Produk} = \frac{1.61^2}{1.61^2 + 0.70} = 0.787$$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.2 Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$  (Ferdinand, 2002, p.63 ). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j} \dots\dots(5)$$

Sumber : Hair ( 1995, p. 642 )

**Keterangan:**

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .

**Hasil square standardized loading data:**

Faktor Lingkungan Persaingan	= $0.91^2 + 0.91^2 + 0.92^2 = 2.50$
Komitmen Sumber Daya	= $0.86^2 + 0.88^2 + 0.81^2 = 2.17$
Orientasi Strategi	= $0.81^2 + 0.81^2 + 0.89^2 = 2.10$
Inovasi Produk	= $0.77^2 + 0.84^2 = 1.30$

**Perhitungan variance extract data:**

$$\begin{aligned} \text{Faktor Lingkungan Persaingan} &= \frac{2.50}{2.50 + 0.49} = 0.836 \\ \text{Komitmen Sumber Daya} &= \frac{2.17}{2.17 + 0.83} = 0.723 \\ \text{Orientasi Strategi} &= \frac{2.10}{2.10 + 0.90} = 0.700 \\ \text{Inovasi Produk} &= \frac{1.30}{1.30 + 0.70} = 0.650 \end{aligned}$$

Dari pengukuran variance extract data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai variance extract semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

**4.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

Ada 4 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Estimasi Parameter Regression Weights**

Regression Weights		Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi_Strategi	<- Komitmen_Sumber_Daya	0.139	0.165	0.059	2.806	0.005	H2
Orientasi_Strategi	<- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.907	0.800	0.059	13.524	0.000	H1
Inovasi_Produk	<- Orientasi_Strategi	0.989	0.919	0.067	13.816	0.000	H3
xi2	<- Inovasi_Produk	0.929	1.036	0.069	15.035	0.000	H4

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

#### **4.4.1. Pengujian Hipotesis 1**

*H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Luo, Yadong, 1999, p. 37 ; Tan, Justin, 1997, p. 35-36 )*

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hubungan antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi ditunjukkan dengan CR sebesar 13.524 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.005 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

*H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Porter, 1991, p. 89 ; Menon, et al, 1999, p. 23).*

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hubungan antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi ditunjukkan dengan CR sebesar 2.806 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3**

*H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. ( Calantone, et al., 1994, p. 144 ; Capon, 1992, p. 160).*

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hubungan antara orientasi strategi dengan inovasi produk ditunjukkan dengan CR sebesar 13.816 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan

nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

#### 4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

*H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan (Capon, 1992, p. 158 ; Hurley, 1998, p. 44-45).*

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hubungan antara inovasi produk dengan pertumbuhan penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 15.035 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

#### 4.5. Analisa Pengaruh

Analisa pengaruh dalam penelitian ini terdiri dari analisa pengaruh langsung, analisa pengaruh tidak langsung, dan analisa pengaruh total.

##### 4.5.1. Analisa Pengaruh Langsung

Hasil dari analisa pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 4.13. Dari tabel tersebut terlihat bahwa pengaruh faktor lingkungan persaingan terhadap orientasi strategi ( 0.907 ) lebih besar daripada pengaruh komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi ( 0.139 ).

**Tabel 4.13**  
**Standardized Direct Effect**

	Komitmen_Sumber_Daya	Faktor_Lingkungan_Persaingan	Orientasi_Strategi	Inovasi_Produk
Orientasi_Strategi	0.139	0.907	0.000	0.000
Inovasi_Produk	0.000	0.000	0.989	0.000
x12	0.000	0.000	0.000	0.929

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

#### 4.5.2. Analisa Pengaruh Tidak Langsung

Hasil dari analisa pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.14. Dari tabel tersebut terlihat bahwa :

- Pengaruh tidak langsung faktor lingkungan persaingan terhadap inovasi produk (0.897 ) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung komitmen sumber daya terhadap inovasi produk ( 0.137 ).
- Pengaruh tidak langsung faktor lingkungan persaingan terhadap pertumbuhan penjualan ( 0.833 ) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung komitmen sumber daya terhadap pertumbuhan penjualan ( 0.127 ).

**Tabel 4.14**  
**Standardized Indirect Effect**

	Komitmen_Sumber_Daya	Faktor_Lingkungan_Persaingan	Orientasi_Strategi	Inovasi_Produk
Orientasi_Strategi	0.000	0.000	0.000	0.000
Inovasi_Produk	0.137	0.897	0.000	0.000
x12	0.127	0.833	0.919	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

#### 4.5.3. Analisa Pengaruh Total

Dalam analisa pengaruh total terlihat bahwa pengaruh yang terbesar adalah pengaruh orientasi strategi terhadap inovasi produk ( 0.989 ). Urutan besar pengaruh kedua adalah pengaruh inovasi produk terhadap pertumbuhan penjualan ( 0.929 ).

**Tabel 4.15**  
**Standardized Total Effect**

	Komitmen_Sumber_Daya	Faktor_Lingkungan_Persaingan	Orientasi_Strategi	Inovasi_Produk
Orientasi_Strategi	0.139	0.907	0.000	0.000
Inovasi_Produk	0.137	0.897	0.989	0.000
x12	0.127	0.833	0.919	0.929

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Analisis data yang disajikan dalam Bab IV menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, yakni evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas, serta uji univariate outliers dan multivariate outliers. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk diuji dan dievaluasi dengan SEM.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima. Pengujian Goodness of Fit menunjukkan hasil: Chi-Square ( 55.779 ), Signifikansi (0.267), RMSEA ( 0.034 ), GFI ( 0.917 ), AGFI ( 0.871 ), CMIN/DF ( 1.116 ), TLI (0.994 ), dan CFI ( 0.996 ). Dari 4 hipotesis yang diajukan, semuanya diterima.

#### 5.1 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

##### 5.1.1 Pengaruh Faktor Lingkungan Persaingan terhadap Orientasi Strategi

*H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan ( Luo, Yadong, 1999, p. 37 ; Tan, Justin, 1997, p. 35-36 )*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan

perusahaan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Luo, Yadong ( 1999, p. 37) Menurut Yadong, karakteristik lingkungan seperti kompleksitas, dinamika, dan hostilitas mempengaruhi persepsi manager tentang ketidakpastian dan potensi lingkungan, dimana pada gilirannya mempengaruhi aspek orientasi strategi perusahaan.

Orientasi strategi menggambarkan proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136 ). Analisis lingkungan dapat dipandang sebagai sebuah aktivitas skanning lingkungan (*environmental scanning* ) yaitu sebuah “mekanisme pencarian” yang dilakukan oleh para manager untuk mengungkapkan berbagai peristiwa dan trend di luar perusahaan sebagai langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan (Ferdinand, 2000 a, p. 111 ). Penjajaran orientasi strategi perusahaan dengan lingkungannya merupakan faktor penting bagi kesuksesan bisnis ( Miller dan Friesen dalam Luo, 1999, p. 42 ). Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

### **5.1.2. Pengaruh Komitmen Sumber Daya terhadap Orientasi Strategi**

*H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan (Porter, 1991, p. 89 ; Menon, et al, 1999, p. 23).*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Porter ( 1991, p. 89 ) yaitu komitmen dapat menjamin kemungkinan, kecepatan, dan kekerasan tindakan perlawanan dan dapat menjadi landasan bagi strategi bertahan. Memantapkan komitmen pada dasarnya merupakan bentuk mengkomunikasikan sumber daya dengan visi dan misi perusahaan.

Karena keputusan strategi mempunyai dampak besar atas suatu perusahaan maka dituntut komitmen yang besar atas sumber daya perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

### **5.1.3. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Inovasi Produk**

*H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. ( Calantone, et al., 1994, p. 144 ; Capon, 1992, p. 160 ).*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Calantone, et al. (1994, p. 144 ), inovasi sangat kuat dipengaruhi oleh seberapa baik orientasi perusahaan terhadap kebutuhan pasar. Smith dan Grimm, 1999 dalam Ferrier, 2001, p. 858 mengatakan inovasi merupakan hasil dari agresivitas bersaing merupakan respon cepat yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bersaing.

Inovasi sering dianggap sebagai elemen strategi ( Capon, et al., 1992, p. 160 ). Dengan mengamati dan mengidentifikasi kesempatan pasar yang muncul, perubahan lini produk yang cepat dan pengembangan produk baru dilakukan untuk menghindari keterpancangan yang terlalu lama dalam menghadapi tren pasar yang menurun ( Byrd dan Zhu, 1989 dalam Luo, 1999, p. 43 ). Penelitian ini memfokuskan bagaimana input strategi mempengaruhi inovasi sebagai output strategi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

#### **5.1.4 Pengaruh Inovasi Produk terhadap Pertumbuhan Penjualan**

*H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan (Capon, 1992, p. 158 ; Hurley, 1998, p. 44-45).*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang mengatakan salah satu ukuran keberhasilan inovasi dalam sebuah perusahaan adalah pertumbuhan penjualan (Capon, 1992, p. 158). Hambrick dan MacMillan menemukan bahwa output produk baru secara positif dan signifikan berhubungan dengan penjualan di industri (Capon, et al., 1992, p. 158). *Entrepreneurship* merupakan *essential feature* dari perusahaan berkinerja tinggi (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 135). Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

#### **5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Pertumbuhan penjualan yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan merupakan hasil dari inovasi produk yang unggul, yang diperoleh melalui pengelolaan orientasi strategi yang baik dan efektif. Menurut Menon, et al., terdapat dua faktor utama yang berpengaruh dalam pengelolaan orientasi strategi, yaitu faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Luo, Yadong hanya menguji hubungan lingkungan-strategi-kinerja, tetapi tidak membahas mengenai inovasi produk. Capon, Noel, et al menganalisa kombinasi lingkungan, strategi, dan faktor organisasi yang berhubungan dengan inovasi, dan menghubungkannya dengan kinerja keuangan, bukan dengan kinerja pemasaran.

Lumpkin dan Dess meneliti pengaruh orientasi *entrepreneurial* terhadap kinerja dengan menggunakan variabel intervening faktor lingkungan dan faktor organisasi.

Berdasarkan uraian dari beberapa penelitian terdahulu, belum ada penelitian yang meneliti hubungan faktor lingkungan persaingan, komitmen sumber daya, orientasi strategi, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan secara utuh. Penelitian terdahulu juga belum ada yang mengambil perusahaan farmasi dan jamu sebagai obyek penelitian. Maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh variabel faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya dalam menetapkan orientasi strategi yang dapat mendukung inovasi produk untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan, khususnya di industri farmasi dan industri jamu.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Luo, Yadong (1999, p. 37 ) tentang pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi.

Pengetahuan bahwa pesaing selalu berupaya untuk menyiapkan produk baru, didorong oleh lingkungan persaingan yang kompleks, dinamis, dan tinggi derajat hostilitasnya, akan mendorong perusahaan untuk secara agresif dan proaktif mengembangkan inovasi produk. Perusahaan yang inovatif akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya.

Faktor lingkungan persaingan terbentuk dari 3 indikator, yaitu kompleksitas, dinamika, dan hostilitas. Artinya dengan memperhatikan ketiga hal ini diharapkan perusahaan mampu menetapkan orientasi strateginya.

- Kompleksitas lingkungan persaingan yang meningkat artinya semakin banyak partisipan yang melakukan berbagai macam aksi dan respon.
- Dinamika lingkungan persaingan yang meningkat artinya semakin tinggi derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan.
- Hostilitas lingkungan persaingan yang meningkat artinya semakin banyak pesaing yang menghasilkan produk sejenis.

- Dalam penelitian ini juga terbukti ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Porter ( 1991, p. 89 ) tentang pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi. Komitmen dapat menjamin kemungkinan, kecepatan, dan kekerasan tindakan perlawanan dan dapat menjadi landasan bagi strategi bertahan (Porter, 1991, p. 89 ).

Komitmen sumber daya terdiri dari 3 indikator, yaitu alokasi penelitian dan pengembangan, dukungan pemasaran, dan dukungan produksi. Diharapkan dengan meningkatnya komitmen sumber daya, semakin tinggi orientasi strategi yang dilakukan perusahaan untuk memenangkan pasar.

- Alokasi penelitian dan pengembangan yang meningkat artinya semakin meningkatnya kepedulian manajemen akan produk baru yang

diwujudkan dalam bentuk sejumlah besar dana yang dikeluarkan setiap tahunnya untuk penelitian dan pengembangan.

Keputusan investasi penelitian dan pengembangan berada di bawah kontrol langsung dari manajemen puncak dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal meliputi komitmen pesaing pada penelitian dan pengembangan dan dukungan lingkungan ( *environmental munificence* ). Faktor internal meliputi tingkat kemampuan dan kapabilitas sumber daya, komitmen manajemen terhadap penelitian dan pengembangan, dan kinerja perusahaan (Daellenbach, 1999, p. 200 ).

- Dukungan pemasaran yang meningkat artinya para wiraniaga lebih banyak berkontribusi informasi tentang aktivitas pesaing sehingga perusahaan mempunyai gambaran produk baru yang harus dihasilkan guna menyaingi pesaing.
- Dukungan produksi yang meningkat artinya semakin singkat waktu yang dibutuhkan ( dalam satuan bulan ) mulai tahap design produk sampai tahap produksi batch pertama dari produk yang dapat dijual.

- Dari hasil penelitian ini terbukti ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan. Hasil pegujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Smith dan Grimm, 1999 dalam Ferrier (2001; p. 858 ) tentang pengaruh positif antara orientasi strategi dengan inovasi produk. Orientasi strategi yang baik dan efektif merupakan dasar yang kuat untuk menghasilkan inovasi produk.

Orientasi strategi terdiri dari 3 indikator, yaitu agresivitas bersaing, proaktivitas, dan keberanian mengambil resiko. Diharapkan dengan semakin tingginya orientasi strategi, inovasi produk yang dihasilkan semakin tinggi.

- Agresivitas bersaing yang meningkat artinya sikap menantang pesaing secara langsung dengan melancarkan produk baru meningkat, sehingga mengacaukan pola rutin persaingan. Semakin agresif tindakan yang dilakukan, diharapkan semakin banyak peluang yang dapat dimanfaatkan ( Ferrier, 2001, p. 864 ).
  - Proaktivitas yang meningkat artinya peningkatan usaha pencarian kesempatan pasar. Peluncuran produk baru berfungsi sebagai antisipasi problem, kebutuhan, atau perubahan di masa yang akan datang.
  - Keberanian mengambil resiko yang meningkat artinya derajat keberanian untuk membuat komitmen yang lebih besar dan beresiko makin meningkat. Keberanian mengambil resiko timbul karena adanya kebutuhan untuk pencapaian hasil yang lebih tinggi.
- Penelitian ini membuktikan ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan. Hasil dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Capon (1992, p. 158 ) tentang pengaruh positif antara inovasi produk dengan pertumbuhan penjualan. Dengan inovasi produk yang unggul, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan penjualan yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan.

Inovasi produk terdiri dari 2 indikator, yaitu kapasitas inovasi dan kreativitas inovasi.

- Kapasitas inovasi yang meningkat artinya jumlah ide baru yang dapat diimplementasikan meningkat. Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kapabilitas baru sehingga tercapai keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul ( Hurley dan Hult, 1998, p. 45 ).
- Kreativitas inovasi yang meningkat artinya nilai kebaruan produk baru yang dihasilkan semakin meningkat. Produk yang tinggi nilai kreativitasnya mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Menon, 1999, p. 28 ).

#### **5.4 Implikasi Manajerial**

Dari hasil analisa pengaruh langsung, analisa pengaruh tidak langsung, dan analisa pengaruh total, ditemukan bahwa faktor lingkungan persaingan lebih dominan pengaruhnya dibandingkan dengan komitmen sumber daya. Oleh karena itu kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi lingkungan harus merupakan prioritas utama.

Indikator yang paling dominan dari variabel faktor lingkungan persaingan adalah hostilitas lingkungan persaingan, maka artinya hostilitas pengaruhnya paling besar dalam menentukan orientasi strategi. Perusahaan dapat mendefinisikan pesaing sebagai suatu perusahaan yang mempunyai salah satu atau lebih ciri-ciri berikut :

- a. Perusahaan yang membuat obat atau jamu dengan indikasi yang sama ( kelas produk yang sama ).
- b. Perusahaan yang menawarkan harga yang sama kepada konsumen.
- c. Perusahaan yang sama segmentasi, targeting, dan positioning produknya
- d. Perusahaan dalam segmen yang tidak dilayani perusahaan.

Dalam situasi persaingan yang sangat tinggi saat ini, tidak banyak perusahaan yang mampu bersaing dengan mengandalkan harga semata. Jarang sekali terjadi bahwa produk yang paling murah adalah yang paling berhasil. Harga tetap menjadi faktor tetapi hanya menjadi salah satu di antara faktor-faktor lainnya. Cara lain untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus menemukan suatu cara untuk membedakan diri dengan pesaing. Karena tidak ada perusahaan yang mampu menjadi segalanya bagi semua orang, jawabannya adalah dengan segmentasi, targeting, dan positioning produk. Tujuan dari segmentasi, targeting, dan positioning produk adalah untuk memungkinkan suatu perusahaan untuk mengarahkan upayanya pada peluang yang paling menjanjikan. Hal yang perlu diwaspadai di sini adalah pasar dan pelanggan terus mengalami perubahan, dengan demikian segmentasi, targeting, dan positioning produk pun ikut mengalami perubahan. Karena itu dalam lingkungan yang hostilitasnya tinggi, dibutuhkan kecepatan reaksi dari perusahaan ( Covin dan Slevin, 1987, p. 76 ). Dengan menggunakan keberhasilan pesaing sebagai tolok ukur, paling tidak dapat diketahui kapan perusahaan tertinggal atau mendahului. Perusahaan harus selalu meng-*update* data-data yang berkaitan dengan lingkungan, sehingga tindakan cepat yang dilakukan dapat menghasilkan keputusan yang sesuai dengan keadaan persaingan terakhir.

Pada variabel komitmen sumber daya, indikator yang paling dominan adalah dukungan pemasaran. Hal ini sesuai dengan penemuan Miller yang mengatakan adanya pengaruh yang signifikan antara strategi inovasi produk dengan latar belakang staff pendukung produk baru. Bagian pemasaran lebih menekankan pertumbuhan dan pencarian kesempatan baru. Hal ini kontras dengan bagian teknis ( bagian penelitian dan pengembangan dan bagian produksi ) yang lebih menekankan peningkatan efisiensi

(Daellenbach, et al, 1999, p. 199 ). Usaha yang dilakukan oleh bagian pemasaran akan lebih baik lagi bila didukung dengan data-data yang valid, misalnya dengan melakukan survei

- Ketersediaan produk perusahaan di kota maupun di desa, dan membandingkannya dengan ketersediaan produk pesaing di wilayah yang sama (*Retail audit* ).
- Produk yang paling banyak dicari oleh konsumen, disertai dengan gambaran atau alasan mengapa produk itu dicari konsumen, apakah karena fungsinya, karena perhitungan ekonomi ( harga ), karena ketersediaan ( distribusi ), karena faktor emosi ( promosi ), atau karena kombinasi faktor-faktor di atas.

Pada variabel orientasi strategi, indikator yang paling dominan adalah keberanian mengambil resiko. Hal ini sejalan dengan pengaruh terbesar pada komitmen sumber daya, yaitu dukungan pemasaran. Personel pemasaran lebih terbuka terhadap inovasi produk daripada bagian teknis ( bagian penelitian dan pengembangan dan bagian produksi ) karena mereka dituntut dalam pencapaian tingkat penjualan yang lebih tinggi daripada periode sebelumnya. Faktor pencetus keberanian mengambil resiko antara lain, adanya krisis ekonomi, kehadiran pesaing baru, dan perubahan lingkungan bisnis. Tantangan dari strategi pemasaran adalah pengoptimalan bauran pemasaran dan penyesuaiannya dengan anggaran yang tersedia dimana tingkat keberhasilannya akan dinilai dari kontribusi bagi perusahaan yang diukur dalam angka penjualan dan laba. Karena itu, keberanian mengambil resiko akan lebih baik bila didukung oleh data-data yang valid, misalnya dengan mengikut sertakan bagian *finance*.

Banyak hal yang bisa didapat dari bagian *finance*, antara lain

- Nilai COGS ( *Cost of Good Sold* ) dari produk baru, sehingga dapat disusun formula produk dengan harga yang dapat dapat terjangkau oleh konsumen, dapat bersaing dengan produk pesaing, dan dapat menghasilkan laba yang diinginkan perusahaan.
- Kinerja perusahaan yang merupakan salah satu faktor penting dalam pertimbangan mengambil resiko. Data valid kinerja perusahaan bisa didapat dari bagian *finance*.

Indikator yang paling dominan dari variabel inovasi produk adalah kapasitas inovasi. Peningkatan kapasitas inovasi bisa dijalankan dengan cara :

- Mengidentifikasi penggunaan baru.

Konsumen akan menambah penggunaan jika ragam penggunaan produk atau kesempatan penggunaan produk diperluas. Hal ini dapat ditempuh dengan cara obat / jamu yang semula dibuat dalam satu macam bentuk sediaan, dibuat dalam bentuk sediaan lain dengan komposisi utama yang sama, contohnya semula hanya dibuat dalam bentuk tablet, dibuat inovasi dalam bentuk cairan dan dipasarkan dengan merek yang sama ( *Brand Extension* ).

- Mengidentifikasi pengguna baru.

Untuk meningkatkan jumlah pengguna, perusahaan harus meningkatkan keinginan konsumen untuk membeli yang dapat dirangsang melalui

- ❖ Pengembangan produk baru dengan manfaat yang lebih menarik, misalnya dengan penambahan DHA untuk meningkatkan kecerdasan.

- ❖ Pengembangan produk baru untuk segmen pasar tertentu, misalnya semula konsumennya hanya orang dewasa, dilakukan inovasi untuk konsumen anak-anak.

### 5.5 Keterbatasan Penelitian

Karena keterbatasan data sekunder, penelitian ini belum membedakan besar kecilnya perusahaan tempat responden bekerja, padahal hal tersebut mungkin saja mempengaruhi hasil penelitian, khususnya pada variabel faktor lingkungan persaingan dan orientasi strategi.

Keterbatasan penelitian yang lain adalah penelitian ini hanya menguji pengaruh faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh terhadap orientasi strategi. Variabel lain yang juga berpengaruh terhadap orientasi strategi antara lain faktor organisasi (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 135).

Penelitian ini menggunakan parameter pertumbuhan penjualan karena angkanya sudah tersedia dalam data intern perusahaan, sehingga memudahkan responden untuk menjawab kuesioner. Penulis menyadari bahwa parameter pertumbuhan penjualan bukanlah parameter yang sempurna, karena penjualan bisa saja naik, tetapi pangsa pasarnya menurun. Misalnya bila tingkat penjualan naik 10% tetapi total pasarnya tumbuh lebih dari 10 %, maka sesungguhnya pangsa pasarnya menurun. Tanpa data pangsa pasar, pemasar (*marketer*) tidak akan mampu mengevaluasi strategi yang selama ini sudah diimplementasikan (Handi, 2002, p. 3-4).

### **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian dengan memperhatikan faktor besar kecilnya perusahaan tempat responden bekerja dapat dijadikan agenda penelitian mendatang. Lebih lanjut penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru, antara lain faktor organisasi yang dipandang mempunyai pengaruh terhadap orientasi strategi juga menarik untuk menjadi agenda penelitian lebih lanjut. Penggunaan pangsa pasar sebagai parameter kinerja penjualan produk baru akan menghasilkan hasil penelitian yang lebih obyektif.

## DAFTAR REFERENSI

- Agus W. Soehadi, 1998, "The Effect of Market Orientation On Firm Performance", *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya*, Vol. 5, No. 9, p. 35-41.
- Andrews, Jonlee dan Smith, Daniel C., 1996, "In Search of the Marketing Imagination : Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 2, p. 174-187.
- Arifin Sabeni, 1999, "Environmental Scanning and Strategic Planning", *Media Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 11, No. 1-2, p. 68-78.
- Arvan Pradiansyah, 2001, *Inovasi dan Organisasi Pembelajaran*, SWA 03/XVII/ 8 – 21 Februari.
- Bloch, Peter H., 1995, "Seeking the Ideal Form : Product Design and Consumer Response", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, p. 16-29.
- Calantone, Roger J., et al, 1994, "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success", *Journal of Business Research*, Vol. 30, No. 2, p. 143-148.
- Capon, Noel, et al, 1992, "Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers", *Management Science*, Vol. 38, No. 2, p. 157-159.
- Clark, Terry et al., 1994, "Environmental Management : The Construct and Research Proportions", *Journal of Business Research*, Vol. 29, No. 1, p. 23-38.
- Cooper, Robert, 1998, "Benchmarking New Product Performance : Result of the Best Practices Study", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 1, p. 1-17.
- Covin, J.G. dan Covin, T.J., 1990, "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, p.35-50.
- Daellenbach, Urs S., et al, 1999, "Commitment to Innovation : The Impact of Top Management Team Characteristics", *R&D Management*, p. 199-208.
- Dicky Imam Prasetya, 2002, "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No. 3, Desember, p. 219-240.
- Dollinger, Marc. dan Golden, Peggy, A, 1992, "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms : Environmental Effect and Performance", *Journal of Management*, Vol. 18, p. 695-715.

- Eswaran, Mukesh dan Gallini, Nancy, 1996, "Patent Policy and the Direction of Technological Change", *RAND Journal of Economics*, Vol. 27, No.4, p. 722-746.
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.
- Ferdinand, Augusty, ( 2002 ), *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, ( 2002 a ), "Kualitas Strategi Pemasaran : Sebuah Studi Pendahuluan ", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No. 1, Mei, p. 107 - 119.
- Ferdinand, Augusty, ( 2002 b ), "Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian ", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No. 1, Mei, p.1- 22..
- Ferrier, Walter J., 2001, "Navigating The Competitive Landscape : The Drivers And Consequences of Competitive Aggressiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, p. 858-877.
- Ferrier, Walter J., et al, 1999, "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement : A Study of Industry Leaders and Challengers", *Academy of Management Journal*, Volume 42, p. 372-388.
- Filipczak, Bob, 1997, "It Takes All Kinds : Creativity in the Work Force", *Training*, Vol. 34, p. 32-40.
- Hair, Joseph F, Jr, et al, 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.
- Han, Jin K, et al, 1998, "Market Orientation and Organization Performance : Is Innovation a Missing Link ?", *Journal of Marketing*, Vol.62, October, p. 30-45.
- Handi Irawan, 2002, *Winning Strategy, Strategi Efektif Merebut dan Mempertahankan Pangsa Pasar*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hernawan Kertajaya, 1999, *Marketing Plus 2000, Siasat Memenangkan Persaingan Global*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Higgins, James M, 1995, "Innovation : The Core Competence", *Planning Review*, Vol. 23, p. 32-35.
- Hitt, Michael A, et al, 2001, *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, Fourth Edition, South-Western College Publishing, United States.
- Hurley, Robert F. dan Hult, G. Thomas M., 1998, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 42-54.

- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Kahn, Barbara E., 1998, "Dynamic Relationships With Customers : High-Variety Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, p. 45-53.
- Kickul, Jill dan Gundry, Lisa K., 2002, "Prospecting for Strategic Advantage : The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 2, p. 85-97.
- Lau, R.S.M., Ph.D., 1998, "How Does Research and Development Intensity Affect Business Performance?", *Business Review*, Vol 57, No. 1, p. 1,4.
- Li, Tiger dan Calantone, Roger J., 1998, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, p. 13-29.
- Lumpkin, G.T. dan Dess, GG, 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, p. 135-172.
- Luo, Yadong, 1999, "Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China : A Case of Township and Village Enterprises in Southern China", *Journal of Small Business Management*, January, p. 37-52.
- Luo, Yadong dan Tan, J. Justin, 1998, "A Comparison of Multinational and Domestic Firms in an Emerging Market : A Strategic Choice Perspective", *Journal of International Management*, Vol. 4, No. 1, p. 21-40.
- Markland, Robert E., Cornelia Droge, dan Shawnee Vickery, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences*, Volume 25, p. 669-689.
- Masri Singaribun dan Sofyan Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- McCharty, 2000, "Researching The Dynamics of Risk Taking and Social Learning : An Exploratory Study of Irish Entrepreneurs", *Irish Marketing Review*, Vol. 13, p. 46-60.
- McCharty, E. Jerome dan Perreault, Jr, William D., 1996, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- McGee, Jeffrey E. dan Rubach, Michael J., 1997, "Responding to Increased Environmental Hostility : A Study of the Competitive Behavior of Small Retailers", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13, No. 1, p. 83-94.
- McGinnis, Michael A dan Kohn, Jonathan W, 1993, "Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness", *Journal of Bisnis Logistics*, Vol. 14, p. 1-23.
- Menon, Ajay dan Menon, Anil, 1997, "Enviropreneurial Marketing Strategy : The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, p. 51-67.
- Menon, Anil, et al, 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, p. 18-40.
- Mooman, Christine dan Miner, Anne S., 1997, " The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, p. 91 - 106.
- Pegels, C. Carl dan Song, Yong II, 2000, " Competitive Inter-firm Interactions : Determinants of Divergence versus Convergence", *Management Decision*, Vol. 38, No. 3, p. 194 – 208.
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Market Performance", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 13, No. 3, p. 70-79.
- Petersen, Candace, 1997, "Get The Sales Involved With New Product Development", *Marketing News*, Vol. 31, p. 15.
- Porter, Michael E., 1981, "Industry Structure and Competitive Strategy : Key to Profitability", *Financial Analysis Journal*, July-August, p. 30-41.
- Porter, Michael E. dan Agus Maulana, 1991, *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Penerbit Erlangga.
- Reddy, Srinivas K., et al, 1994, "To Extend or Not to Extend : Success Determinants of Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, p. 243-262.
- Robertson, Thomas S. dan Gatignon, Hubert, 1986, "Competitive Effects on Technology Diffusion", *Journal of Marketing*, July, p. 1-12.
- Suarez, Fernando F., et al, 1995, "An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing", *Sloan Management Review*, p. 25-32.
- Teddy Pawitra, 2001, "Manajemen Pemasaran di Indonesia : Masa Lampau, Kini dan Masa Mendatang", *Usahawan*, No. 10, Tahun XXX, Oktober, p. 32-38.

Venkatraman, N, 1989, "Strategic Orientation of Business Enterprises : The Construct, Dimensionality, and Measurement", **Management Science**, Vol. 35, No.8, p. 942-962.

Wright, Peter, et al., 1995, "Strategic Orientation, Competitive Advantage, and Business Performance", **Journal of Business Research**, Volume 33, p. 143-151.

Zahra, Shaker A dan Neubaum, Donald O, 1998, "Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol. 3, p. 123-140.

Zikmund, William G, 19 , **Business Research Methods**, Fourth Edition, International Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

## **PENGANTAR**

Supaya hasil penelitian yang kami dapatkan benar-benar menggambarkan pendapat dari seluruh pihak manajemen perusahaan Farmasi dan perusahaan Jamu, mohon semua pertanyaan dapat dijawab dan jawaban dikembalikan kepada kami. Jangan dibiarkan ada yang tidak terjawab karena kelengkapan jawaban yang Bapak / Ibu berikan akan sangat bermakna bagi kelengkapan analisis yang kami lakukan. Atas kerja sama Bapak / Ibu, kami haturkan banyak terima kasih.

## **PEDOMAN UNTUK MENJAWAB**

Dalam menjawab setiap pertanyaan, cukup membubuhkan tanda "X" di tengah kotak yang disediakan, sesuai dengan mana yang kira-kira paling sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu. Gunakan hanya 1 dari 10 kotak di setiap pernyataan / pertanyaan untuk menunjukkan pilihan Bapak / Ibu.

## **DATA RESPONDEN**

Nama : .....

Jenis Kelamin : L / P

Jabatan : .....

Nama Perusahaan : .....

Alamat Perusahaan : .....

## DAFTAR PERTANYAAN

*Bagaimana pendapat Bapak / Ibu mengenai orientasi strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan ?*

- Asal mula datangnya inisiatif bersaing.

Pesaing

Perusahaan kami

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Tindakan mencari peluang baru.

Tidak pernah dilakukan

Dilakukan secara konstan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Kecenderungan desain produk baru.

Safe ( pasti )

Lebih menarik, tetapi beresiko

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Bagaimana pendapat Bapak / Ibu mengenai pengenalan perusahaan terhadap lingkungan persaingan?*

### KOMPLEKSITAS LINGKUNGAN PERSAINGAN

Kompleksitas Lingkungan Persaingan berarti banyaknya ( jumlah ) dan keanekaragaman aspek-aspek dari setiap sektor lingkungan persaingan yang dihadapi dan dipertimbangkan oleh manajemen perusahaan dalam membuat keputusan.

- Variasi taktik bersaing dalam pasar yang dihadapi oleh perusahaan.

Semua sama

Sangat bervariasi

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### DINAMIKA LINGKUNGAN PERSAINGAN

Dinamika Lingkungan Persaingan berarti banyaknya perubahan yang terjadi pada setiap sektor lingkungan persaingan dalam periode tertentu yang tidak dapat diduga oleh manajemen perusahaan, dan sampai sejauh mana perubahan dari setiap sektor lingkungan persaingan dapat diramalkan oleh manajemen perusahaan.

- Strategi bersaing yang dimiliki oleh pesaing.

Stabil Selalu berubah

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### HOSTILITAS LINGKUNGAN PERSAINGAN

Hostilitas Lingkungan Persaingan berarti derajat persaingan, tingkat resiko persaingan, atau tekanan yang terjadi dalam usaha memenangkan persaingan yang dapat mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan, dan kadang-kadang dapat mengakibatkan runtuhnya suatu perusahaan.

- Produk yang sejenis dengan produk perusahaan kami yang beredar di pasar.

Tidak ada Sangat banyak

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Bagaimana komitmen sumber daya pada perusahaan Bapak / Ibu terhadap inovasi produk ?*

### ALOKASI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

- Alokasi penelitian dan pengembangan untuk menciptakan produk baru.

Tidak ada Sangat lengkap

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**DUKUNGAN PEMASARAN**

- Kontribusi informasi dari bagian pemasaran dalam perancangan produk baru.

Tidak bermakna

Sangat bermakna

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**DUKUNGAN PRODUKSI**

- Tingkat fleksibilitas fasilitas produksi produk lama dan produk baru

Tidak fleksibel

Sangat fleksibel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Bagaimana inovasi produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan Bapak / Ibu dalam tiga tahun terakhir ?*

**KAPASITAS INOVASI**

- Jumlah produk baru yang dihasilkan pada tiga tahun terakhir bila dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Tidak memenuhi target

Memenuhi target

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**KREATIVITAS INOVASI**

- Unsur kebaruan produk baru dibandingkan produk baru pada periode lalu dari perusahaan sendiri.

Selalu sama

Sangat berbeda

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

***Bagaimana pertumbuhan penjualan selama tiga tahun terakhir?***

- Tingkat kesuksesan produk-produk baru yang dihasilkan perusahaan dalam tiga tahun terakhir ini.

Tidak pernah ada yang berhasil

Selalu berhasil

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

TERIMA KASIH