

## PERAN *ENVIRONMENTAL FACTORS* DAN KOMITMEN SUMBERDAYA DALAM MENETAPKAN STRATEGI BERORIENTASI PRODUK INOVATIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN

**Ken Sudarti**

Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
e-mail: kensudarti@yahoo.co.id

**Ermawati**

Universitas Sulatn Agung, Semarang  
e-mail: naya\_sdm@unissula.ac.id

### *Abstract*

*This study aims to examine the effect of environmental factors and commitment in determination of product innovation-oriented strategy to improve marketing performance. Subjects were owners of gold jewelry craft SMEs in Jepara Margoyoso village. Research data, which is the primary data collected through a questionnaire instrument. 50 SME owners craft gold jewelry as a sample drawn by the census method. With path analysis and using SPSS 14 software, this research instrument has been validated with the results so significant that it can be to test eight hypotheses that are developed based on theory. Based on hypothesis testing, seven hypotheses are estimated proved significant, alpha 5%. Only the commitment of resources does not affect the performance of marketing. Product innovation has the greatest direct impact on marketing performance. Environmental factors have a negative impact on product innovation.*

**Keyword:** *Environmental factors, the commitment of resources, product innovation, performance*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Faktor Lingkungan dan komitmen dalam penetapan strategi berorientasi produk inovasi untuk meningkatkan kinerja Pemasaran. Subyek penelitian adalah pemilik kerajinan perhiasan emas UKM di desa Jepara Margoyoso. Data penelitian, yang merupakan data primer, yang dikumpulkan melalui instrumen kuesioner. 50 pemilik UKM kerajinan perhiasan emas sebagai sampel yang ditarik dengan metode sensus. Dengan analisis jalur dan menggunakan SPSS 14 perangkat lunak, instrumen penelitian ini telah divalidasi dengan hasil signifikan sehingga dapat untuk menguji hipotesis yang dikembangkan berdasarkan teori. Berdasarkan uji hipotesis, tujuh hipotesis terbukti signifikan, alpha 5%. Hanya komitmen sumber daya tidak mempengaruhi kinerja pemasaran. Inovasi produk memiliki pengaruh langsung terbesar pada kinerja pemasaran. Faktor lingkungan memiliki inovasi yang negatif terhadap produk.

**Kata kunci:** Faktor lingkungan, komitmen sumber daya, inovasi produk, kinerja

### **PENDAHULUAN**

Dalam era perdagangan bebas, dimana siklus produk relatif pendek dan sangat ditentukan oleh selera konsumen, mengharuskan setiap pelaku bisnis memiliki akses yang cukup terhadap pasar dan kemampuan inovasi produk, guna meningkatkan daya saingnya. Justru hal

ini adalah yang merupakan titik lemah yang dimiliki oleh UKM pada umumnya. Namun, mampukah UKM melakukan inovasi? Inovasi adalah jalan keluar untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan bersaing) melalui *core competence* (kemampuan utama) yang dimiliki perusahaan. Dalam manajemen pemasaran, istilah inovasi secara konvensional

mengacu pada terobosan yang berkaitan dengan produk baru. Bauran produk dapat menghasilkan porsi pasar atau meningkatkan volume penjualan melalui differensiasi produk atau diversifikasi produk. Sejak tahun 1930, perancangan produk menjadi lebih kreatif dan dilakukan untuk mencapai *advantage* dalam pasar global (Bloch, 1995).

Kinerja inovasi sebagai elemen strategi ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dan evaluasi strategi dilakukan, serta bagaimana proses yang menyertai pengembangan strategi itu. Menurut Menon (1999), komponen pembuatan strategi yang dapat mempengaruhi kreativitas strategi dan kinerja pasar antara lain analisis situasional dan komitmen sumber daya. *Scanning* lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya termasuk komponen kritikal proses perencanaan untuk kesuksesan strategi dalam menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberikan dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada akhirnya memberi dampak pada kinerja pemasaran (Ferdinand, 2002). Komitmen sumber daya dibutuhkan karena kegiatan inovasi membutuhkan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide barunya. Perubahan lingkungan harus disertai dengan penyesuaian strategi perusahaan, dimana sumber daya perusahaan mendukung kearah hal tersebut. Menurut Luo (1999) 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 risiko, dan proaktivitas. Konfigurasi strategi lingkungan akan menuju pada kinerja pasar dan kinerja finansial.

Penelitian sebelumnya mengenai *environmental factor*, komitmen sumber daya, orientasi strategi, dan inovasi produk terhadap kinerja pemasaran telah dilakukan Merry dan Yoestini (2003), penelitian tersebut menggunakan 100 responden dengan sampel penelitian adalah perusahaan farmasi berskala perusahaan besar, dengan kemampuan modal yang besar, sistem manajerial yang lengkap dan modern, yang tentunya mempunyai sumber daya untuk melakukan *scanning* terhadap faktor-faktor lingkungan persaingan. Pada penelitian ini,

peneliti melihat perbedaan yang besar antara perusahaan farmasi dengan UKM kerajinan perhiasan emas. Bila dilihat dari segi kapasitas industri, UKM kerajinan perhiasan emas menghadapi situasi yang bersifat *double squeeze* yaitu situasi yang datang dari sisi internal berupa ketertinggalan produktivitas, efisiensi dan inovasi; dan situasi yang datang dari eksternal *pressure*. Dengan adanya dua fenomena tersebut yang perlu diperhatikan adalah masalah ketimpangan struktur usaha dan kesenjangan usaha besar dengan usaha kecil dan menengah, sehingga timbul pertanyaan apakah kajian mengenai *environmental factors*, komitmen sumber daya, orientasi strategi, dan inovasi produk diuji pada UKM kerajinan perhiasan emas dapat berpengaruh positif dan signifikan?

Berbagai kenyataan di atas menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Penelitian ini mencoba menganalisis peran *environmental factors* dan komitmen sumber daya dalam menetapkan strategi berorientasi produk inovatif untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

## KAJIAN PUSTAKA

### Orientasi Strategi

Venkatraman (1989) mendefinisikan strategi sebagai *the interface between the organizational process of formulation and the organizational process of implementation*. McCarthy (2000) 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 beberapa tahun terakhir, dalam manajemen pemasaran muncul suatu gerakan baru, yakni di samping orientasi perilaku konsumen, diperhatikan pula orientasi strategi. Orientasi strategi 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).

Menurut Menon (1999), komponen pembuatan strategi yang dapat mempengaruhi kreativitas strategi dan kinerja pasar antara lain

analisis situasional dan komitmen sumber daya. *Scanning* lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya termasuk komponen kritikal proses perencanaan untuk kesuksesan strategi dalam menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah. Orientasi strategi menggambarkan proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin and Dess, 1996). Dimensi orientasi strategi meliputi agresivitas bersaing, proaktivitas, keberanian mengambil risiko, dan kemauan untuk berinovasi. Masing-masing dimensi itu bermanfaat untuk memprediksi sifat strategi (Lumpkin and Dess, 1996).

### **Agresivitas Bersaing**

Menurut Lumpkin and Dess (1996), agresivitas bersaing menggambarkan bagaimana hubungannya antara perusahaan dengan pesaing, bagaimana perusahaan menanggapi kecenderungan dan permintaan yang telah ada di pasar. Agresivitas bersaing ditandai oleh sikap yang responsif ketika memasuki pasar. Agresivitas digambarkan sebagai intensitas dan sikap menghadapi pesaing. Ada enam kategori tindakan agresivitas bersaing, antara lain *pricing actions*, *marketing actions*, *new product actions*, *capacity actions*, *service actions*, dan *signaling actions* (Ferrier, 2001). Agresivitas bersaing digunakan oleh perusahaan untuk menantang pesaing secara langsung dalam usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Lumpkin and Dess, 1996). Semakin besar tingkat persaingan dalam sebuah pasar, perusahaan harus semakin agresif untuk mengetahui pilihan konsumen dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Semakin agresif tindakan yang dilakukan, semakin banyak peluang yang dapat dimanfaatkan. Ferrier (1999) membuktikan bahwa perusahaan yang mempunyai pengalaman bersaing yang kompleks mempunyai pangsa pasar yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang minim pengalaman bersaing (Ferrier, 2001).

### **Proaktivitas**

Schumpeter dalam Lumpkin and Dess (1996) menekankan perlunya inisiatif dalam proses keinovatifan. Proaktivitas sebagai pencarian kesempatan pasar yang berkesinambungan dan eksperiment untuk merespon lingkungan yang berubah. Proaktivitas juga digambarkan sebagai

tindakan pencarian kesempatan pasar yang terus-menerus serta upaya merespon lingkungan yang senantiasa berubah (Venkatraman, 1989). 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 and Dess 1996). Dalam lingkungan persaingan perusahaan perlu menjadi proaktif agar memaksimalkan kesempatan dan melindungi mereka sendiri terhadap bahaya ancaman. Kemauan dan kemampuan perusahaan untuk bertindak secara proaktif untuk memanfaatkan peluang usaha sangat dibutuhkan pada persaingan bisnis yang semakin ketat.

### **Keberanian Mengambil Risiko**

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 risiko dan biaya kegagalan (McCarthy and William, 1996). Istilah risiko secara khusus mengacu kepada probabilitas kehilangan atau hasil negatif. Miller and Friesen mendefinisikan keberanian mengambil risiko sebagai "*the degree to which manager are willing to make large and risk resource commitments*" (Lumpkin and Dess, 1996). Pengambilan risiko (*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 and William, 1996). Seorang wirausaha harus berani mengambil risiko yang mungkin harus diterima. Untuk meminimalkan risiko, dituntut dapat mengambil 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.

### ***Environmental Factors***

Merry dan Yoestini (2003) mendefinisikan tentang faktor lingkungan sebagai kekuatan-kekuatan eksternal yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pendapatan perusahaan akan masukan (tenaga kerja, sumber daya keuangan, bahan mentah, informasi) dan penghasiian keluaran (informasi, kemasan, barang, jasa, gagasan). Faktor lingkungan pemasaran mencakup kekuatan politik, hukum, perundang-undangan, sosial budaya, ekonomi, dan persaingan dan kekuatan teknologi, perkembangan teknologi, lingkungan sumber daya, perubahan ekologi, perilaku birokrasi, etika dan tanggungjawab sosial. Ferdinand (2002) menambahkan bahwa analisis terhadap lingkungan secara menyeluruh memang merupakan studi yang rumit karena faktor-faktor lingkungan itu bersifat kompleks dan *interconnected*. Karena itu peneliti-peneliti manajemen menyarankan agar studi terhadap lingkungan dapat dilakukan secara independen. Seperti studi mengenai “dampak kolektif” lingkungan terhadap kinerja perusahaan.

Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada kinerja pemasaran. Produk-produk yang inovatif merupakan respon perusahaan terhadap tekanan perubahan lingkungan persaingan yang tinggi. Kemampuan inovasi akan meningkat bila dilakukan scanning atau pengamatan terhadap sifat-sifat dari pengaruh lingkungan persaingan, yang meliputi kompleksitas, dinamika, dan persaingan lingkungan eksternal. Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroiti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan.

### **Kompleksitas Lingkungan Persaingan**

Menurut Clark (1994), kompleksitas lingkungan persaingan mengacu pada banyaknya atau jumlah dan konsentrasi faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Semakin banyak sektor dalam industri, semakin kompleks dan sulit lingkungan itu disiasati untuk menghasilkan peluang (Ferdinand, 2002). Menurut Lou (1999), kompleksitas lingkungan persaingan mempunyai pengaruh positif terhadap keinovatifan, keberanian mengambil risiko, dan

proaktivitas perusahaan. Kompleksitas meningkat bila masing-masing partisipan melakukan berbagai macam aksi dan respon (Pegels and Song, 2000).

### **Dinamika Lingkungan Persaingan**

Luo (1999) mengkonsepkan dinamika sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis dapat terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi (Calantone, 1994; McGinnis and Jonathan, 1993).

Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan (Arifin, 1999). Semakin besar derajat dinamika lingkungan, manager semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit. Dinamika lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan. Semakin dinamis lingkungan persaingan, semakin banyak informasi yang harus diproses oleh para pengambil keputusan (Arifin, 1999). Menurut Luo (1999), dinamika lingkungan persaingan mempunyai pengaruh positif terhadap keinovatifan, keberanian mengambil risiko dan proaktivitas perusahaan.

### **Hostilitas Lingkungan Persaingan**

McGee and Rubach (1997) 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 ekadaan yang tidak diinginkan (McGee and Rubach, 1997). Menurut Zahra and Neubaum (1998) hostilitas lingkungan dapat mendorong tindakan keinovatifan, proaktivitas, dan pengambilan risiko 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, 2002). Manager dalam lingkungan persaingan dihadapkan pada peluang untuk melakukan pengambilan keputusan yang lebih sempit, kesempatan yang lebih kecil, dan risiko yang lebih besar terhadap

keusangan, pasar yang terbagi-bagi, melesetnya prediksi kebutuhan, dan melencengnya kontrol jangka panjang (Davis et al., 1991 dalam McGee and Rubach, 1997). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif faktor lingkungan terhadap orientasi strategi yang ditetapkan perusahaan.

### **Komitmen Sumber Daya**

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 and Agus, 1991). Sumber daya adalah sumber dari kemampuan yang memimpin kearah pengembangan kompetensi inti perusahaan (Hitt, 2001). Tingkat sumber daya yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan cadangan kas, kapasitas produksi, armada wiraniaga, fasilitas riset (Porter and Agus, 1991). Dalam iklim persaingan yang tinggi, alokasi sumber daya yang lebih besar akan mendorong proses inovasi yang lebih cepat. Han (1998) 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) merupakan faktor kritis untuk mencapai kesuksesan produk baru (Cooper, 1998). Komitmen sumber daya berpengaruh secara positif terhadap kreativitas (Menon, 1999).

### **Alokasi Penelitian dan Pengembangan**

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 and Perreault, 1996). Penelitian dan pengembangan adalah faktor kunci dari inovasi produk dan menjadi bagian yang melengkapi 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). Pengukuran alokasi penelitian dan pengembangan adalah presentase pendapatan perusahaan yang dialokasikan untuk aktivitas penelitian dan pengembangan dan pembagian alokasi antara produk baru dan proses baru (Capon, 1992). Robertson and Gatignon (1986) menyatakan ada pengaruh positif antara komitmen penelitian dan pengembangan dengan inovasi.

### **Dukungan Pemasaran**

Penerapan proses pengembangan produk baru memerlukan banyak analisis gagasan sebelum melakukan penelitian dan pengembangan yang memerlukan dana untuk mengembangkan dana fisik (McCarthy and Perreault, 1996). Sebuah cara yang tidak mahal untuk menggabungkan suara konsumen ke dalam pengembangan produk adalah dengan menerima masukan dari para wiraniaga. Merekalah yang pertama kali mendengar segala sesuatu tentang pesaing maupun konsumen (McCarthy and Perreault, 1996). Cara ini sangat efektif dan murah untuk mendapatkan informasi pasar (Petersen, 1997). Perusahaan yang mau survive pada situasi persaingan, harus berorientasi pada penjualan (*selling oriented*) (Kartajaya, 1999). Cara ini merupakan penyimpangan besar dari pendekatan berorientasi produksi yang lazim dilakukan, dimana produk dikembangkan terlebih dahulu, baru kemudian menugaskan para wiraniaga (McCarthy and Perreault, 1996).

### **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 per-

usaha. Pengukuran fleksibilitas produk baru dapat diukur dengan menghitung waktu yang dibutuhkan (dalam satu bulan) mulai tahap desain produk sampai tahap produksi batch pertama dari produk yang dapat dijual. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan berarti fleksibilitas produk baru semakin besar (Suarez, 1995). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Terdapat pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi

### **Inovasi Produk**

Ferrier (2001) menyatakan bahwa inovasi adalah hasil dari agresivitas bersaing merupakan respon cepat yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bersaing. 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). Bake (2004) menegaskan bahwa inovasi terdiri dari proses teknologis, manajerial dan sosial, dimana gagasan atau konsep baru pertama kali diperkenalkan untuk dipraktekkan dalam suatu budaya perusahaan. Penerimaan atas rancangan produk selalu dihubungkan secara positif dengan profit margins dan pertumbuhan penjualan (Merry and Yoestini, 2003). 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 and Smith, 1996).

### **Kapasitas Inovasi**

Kapasitas inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide, proses, atau produk baru. Kapasitas inovasi diukur dengan jumlah inovasi dari sebuah organisasi yang dapat diadopsi dan diimplementasikan makin besar kapasitas inovasi sebuah perusahaan, berarti semakin tinggi tingkat keinovatifannya (Hurley, 1998). Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar lebih berhasil merespon lingkungan mereka dan mengembangkan keunggulan bersaing sehingga tercapai kinerja yang lebih tinggi.

### **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. 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 (Filipezak, 1997). Berdasarkan landasan teori diatas, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh antara orientasi strategi terhadap inovasi produk yang dilakukan perusahaan.

H4: Terdapat pengaruh antara komitmen sumberdaya terhadap inovasi produk yang dilakukan perusahaan.

H5: Terdapat pengaruh antara *environmental factors* terhadap inovasi produk yang dilakukan perusahaan.

### **Kinerja Pemasaran**

Ferdinand (2002) menyatakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Slater and Narver (1995) menggambarkan *outcomes* dari penerapan strategi perusahaan sebagai kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas. Pengukuran kinerja pemasaran perusahaan menggunakan indikator-indikator: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan volume penjualan sebagai alat pengukuran kinerja pemasaran perusahaan. Seperti apa yang dikatakan Pelham and Alferd (1997), mengatakan bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh efektivitas perusahaan, pertumbuhan/porsi, dan kemampuan. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Terdapat pengaruh antara *environmental factors* terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

H7: Terdapat pengaruh antara komitmen sumber daya terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

H8: Terdapat pengaruh antara inovasi produk yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja pemasaran.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian dilakukan di Desa Margoyoso Jepara Jawa tengah, sentra industri kerajinan perhiasan emas. Pengumpulan data primer dilakukan melalui survei lapangan dengan penyebaran kuesioner dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Pemilihan sampel dilakukan secara *sensus*. Besarnya sampel (*sample size*) dalam riset ini adalah 50 unit usaha UKM.

### Data Sekunder

Data sekunder diperlukan sebagai pendukung data primer hasil survei lapangan. Data sekunder termaksud bersumber pada data terbitan Kantor Dinas dan Instansi terkait di wilayah Kabupaten Jepara dan Propinsi Jawa Tengah, serta publikasi lain yang bersumber dari internet.

### Definisi operasional variabel dan indikator

Definisi operasional ini ditunjukkan oleh indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang secara terperinci sebagai berikut: 1). **Environmental factors** didefinisikan sebagai Kondisi Lingkungan eksternal dimana suatu perusahaan berada, beroperasi, dan terlibat serta berkompetisi yang berdampak pada hidup perusahaan tersebut (Arifin, 1999). Adapun indikatornya adalah: kompleksitas lingkungan persaingan, dinamika lingkungan persaingan, hostilitas lingkungan persaingan (Luo and Tan, 1998). Data tentang variabel ini diambil melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5. 2). **Komitmen Sumber Daya** didefinisikan sebagai penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen perusahaan (Menon, 1999). Adapun indikatornya adalah: alokasi penelitian dan pengembangan, dukungan pemasaran, dukungan produksi (Porter, 1991). Data tentang variabel ini diambil melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5. 4). **Orientasi**

**Strategi** Proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru yang mengarah pada langkah penerapan inovasi. Adapun indikatornya adalah: agresivitas bersaing, proaktivitas, keberanian mengambil risiko (Lumpkin and Dess, 1996). Data tentang variabel ini diambil melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5. 5). **Inovasi produk**: Kreasi dari sebuah produk baru yang mempunyai karakteristik yang berbeda yang melayani konsumen dengan selera berbeda (Eswaran and Gallini, 1996). Adapun indikatornya adalah: kapasitas inovasi, kreativitas inovasi (Filipezak, 1997; Hurley and Hult, 1998). Data tentang variabel ini diambil melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5. 6). **Kinerja pemasaran**: Prestasi yang dicapai oleh suatu perusahaan yang dapat dilihat dari hasil kerjanya atas kegiatan pemasaran yang telah dilakukan perusahaan (Merry dan Yoestini, 2003). Dengan dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan volume penjualan (Lau, 1998) Data tentang variabel ini diambil melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5.

### Metode Analisis

Penelitian ini menggambarkan pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik secara langsung maupun melalui variabel lain sebagai variabel *intervening*. Pola hubungan yang semacam ini dapat dianalisis dengan *path analysis*, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

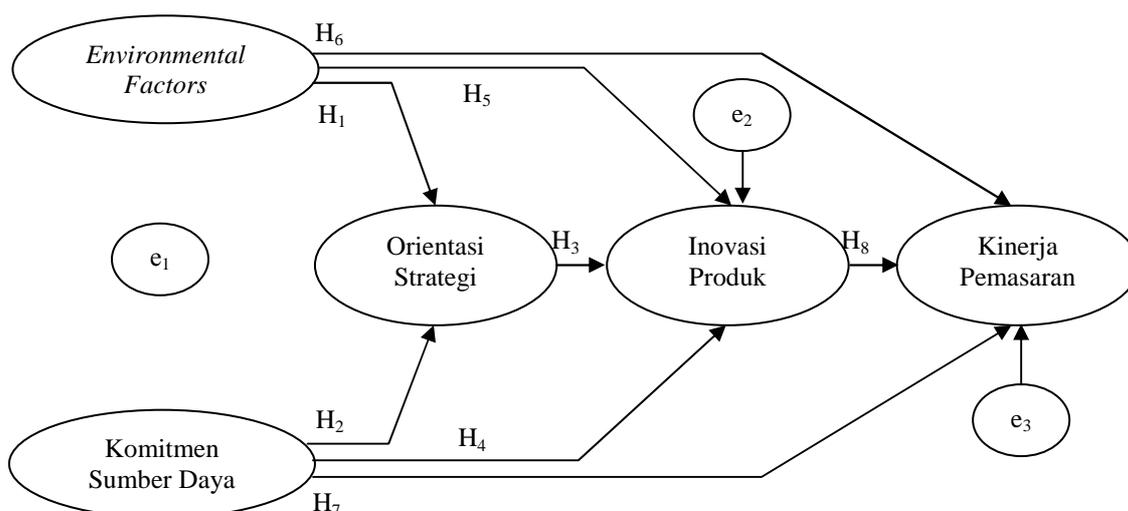
$$\text{Orientasi Strategi} = \beta_1 \text{environmental factors} + \beta_2 \text{komitmen sumber daya} + e_1$$

$$\text{Inovasi Produk} = \beta_1 \text{environmental factors} + \beta_2 \text{komitmen sumber daya} + \beta_3 \text{orientasi strategi} + e_2$$

$$\text{Kinerja Pemasaran} = \beta_1 \text{environmental factors} + \beta_2 \text{komitmen sumber daya} + \beta_4 \text{Inovasi Produk} + e_3$$

### Rancangan model hipotesis

Berdasarkan pengembangan teori dan permasalahan di atas, rancangan model hipotesis penelitian ini disajikan pada gambar 1.



**Gambar 1:** Kerangka Pikir Teoretis

**Sumber:** Modifikasi dari Arifin (1999), Menon (1999), Lumpkin and Dess (1996), Eswaran and Gallini (1996), Permadi (1998)

### Uji Asumsi

#### Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2002). Penelitian ini menggunakan pendekatan grafik Normal P-P of regression standardized residual untuk menguji normalitas data. Model regresi yang memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal dikatakan model regresi yang baik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal pada grafik Normal P-P of regression standardized residual dan mengikuti arah garis diagonal tersebut, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selain menggunakan analisis grafik untuk menguji normalitas dapat menggunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Hasil pengujian dengan K-S adalah 1). Jika  $sign > 0,05$  maka data berdistribusi normal. 2) Jika  $sign < 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

#### Uji multikolinieritas

Multikolinieritas mempunyai arti ada hubungan linier atau korelasi variabel terikat dengan variabel lain model yang dapat berakibat koefisien regresi tidak tertentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) *tolerance* mengukur

variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi. Nilai *cutoff* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* tidak boleh kurang dari 0.10 (10%) dan nilai VIF tidak lebih dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi multikolinieritas.

#### Uji heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Imam Ghozali, 2002). Pengujian ini dilakukan dengan pengujian grafik. Heterokedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya. Pengujian heterokedastisitas dalam melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel (ZPRED) dengan residual (SRESID). Dasar analisis, Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

#### Model Dianalisis dan diidentifikasi

Seluruh data yang diuji berdistribusi normal, uji model tidak terjadi kesalahan yaitu dengan

melihat tidak terjadinya gangguan multikolinearitas, model regresi juga tidak terjadi kesalahan hetokedastisitas. Seluruh hipotesis dan rancangan model dalam penelitian ini dari teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

### Pendugaan Parameter

Langkah ketiga dalam *path analysis* adalah pendugaan parameter (perhitungan koefisien *path*). Di dalam *path analysis*, disamping ada pengaruh langsung juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Pengaruh langsung diambilkan dari *standardize coefficients beta* dan diberi simbol  $P_{yixi}$ , sedangkan pengaruh tidak langsung merupakan perkalian antar  $P_{yixi}$ . Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

### Uji hipotesis

Sahih tidaknya suatu hasil analisis tergantung dari terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indikator validitas model di dalam *path analysis*, yaitu koefisien determinasi total. Koefisien determinasi total ( $R^2$ ) diuji dengan uji F, sedangkan uji validitas koefisien jalur pada setiap jalur untuk pengaruh langsung menggunakan nilai p dari uji t. Selanjutnya jalur-jalur yang nonsignifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

## HASIL PENELITIAN

### Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada penelitian ini terhadap 50 responden pemilik UKM kerajinan perhiasan emas di desa Margoyoso Jepara, maka diperoleh hasil sebagai berikut: 50 orang responden pemilik UKM

kerajinan perhiasan emas dalam kategori usia adalah sebagai berikut: 20% responden berumur antara 31–40 tahun, 74% responden berumur lebih dari 40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel adalah berusia dewasa. Jenis kelamin sangat berpengaruh terhadap minat berwirausaha mengingat adanya perbedaan terhadap pandangan pekerjaan antara pria dan wanita. Penelitian ini jumlah responden pria adalah 98%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pria. Pendidikan formal memberikan pemahaman yang lebih baik tentang proses kewirausahaan, tantangan yang akan dihadapi dan masalah-masalah yang harus dihadapi dan masalah-masalah yang harus diatasi. Dari 50 responden, mayoritas responden berpendidikan terakhir SD sebanyak 30%, 46% responden berpendidikan terakhir SMP. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan rendah.

### Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu *environmental factors* ( $X_1$ ), dan Komitmen Sumber Daya ( $X_2$ ). Orientasi Strategi ( $Y_1$ ) dan Inovasi ( $Y_2$ ) yang berfungsi sebagai variabel intervening. Serta Kinerja Pemasaran ( $Y_3$ ) sebagai variabel dependen. Berdasarkan hasil penelitian pada UKM Kerajinan Perhiasan Emas di Desa Margoyoso Jepara.

### Uji Asumsi

Dari hasil uji asumsi klasik ketiga persamaan yang diajukan didapatkan hasil bahwa ketiga persamaan regresi tersebut tidak terjadi gangguan multikolinearitas ataupun heterokedastisitas. Seluruh data berdistribusi normal.

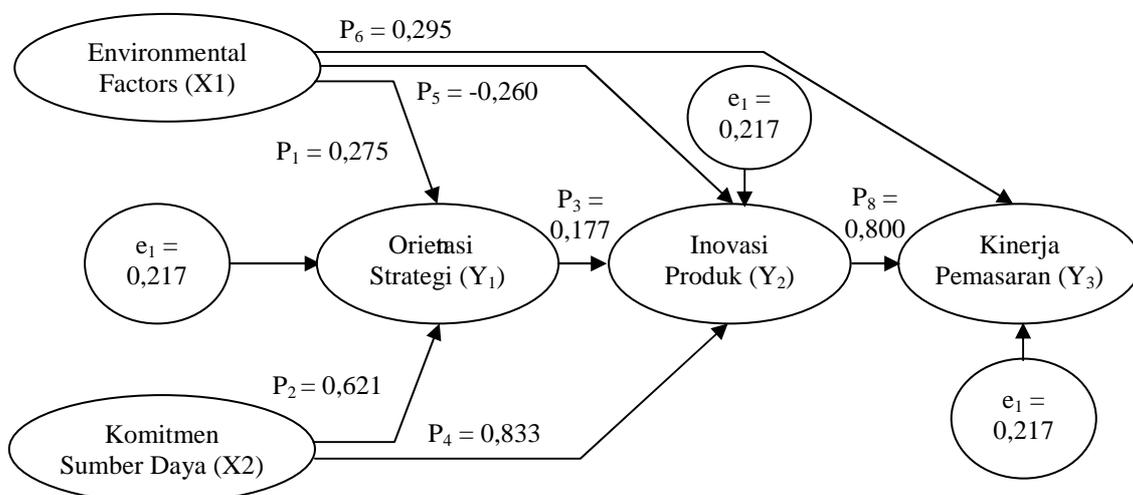
### Uji Hipotesis

**Tabel 1: Hasil Perhitungan Regresi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731(a)	.534	.515	.37021
2	.929(a)	.863	.854	.24583
3	.663(a)	.440	.403	.45063

		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.717	.509		1.410	.165
	EnvirontKomitmen	.298	.111	.275	2.694	.010
		.586	.096	.621	6.093	.000
2	(Constant)	.559	.345		1.620	.112
	EnvirontKomitmenOrientasi	-.342	.079	-.260	-4.33	.000
		.952	.085	.833	11.136	.000
3	(Constant)	.214	.097	.177	2.208	.032
	EnvirontKomitmenInovasi	.929	.646		1.439	.157
		-.352	.152	.295	2.31	.025
	EnvirontKomitmenInovasi	-.217	.301	-.210	-0.723	.474
		.726	.257	.800	2.826	.007

$$\begin{aligned} \text{Orientasi Strategi (Y}_1\text{)} &= 0,275 \text{ Environmental factors} + 0,621 \text{ Komitmen Sumber Daya} + e_1 \\ \text{Inovasi Produk (Y}_2\text{)} &= -0,260 \text{ Environmental factors} + 0,833 \text{ Komitmen Sumber Daya} + \\ &\quad 0,177 \text{ Orientasi Strategi} + e_2 \\ \text{Kinerja Pemasaran (Y}_3\text{)} &= 0,295 \text{ Environmental factors} - 0,210 \text{ Komitmen Sumber Daya} + 0,800 \\ &\quad \text{Inovasi Produk} + e_3 \end{aligned}$$



**Gambar 2:** Hasil Model Penelitian

Dari hasil output SPSS Regresi Berganda diatas memberikan nilai Standardized beta *environmental factors* sebesar 0,275 nilai koefisien standardized beta 0,275 merupakan nilai *path* atau jalur  $P_1$ . Koefisien standardized beta komitmen sumber daya sebesar 0,621 dan selanjutnya disebut jalur *path*  $P_2$ . Nilai  $e_1$  ke variabel orientasi strategi sebesar  $(1 - 0,534)^2 = 0,217$ , angka tersebut menunjukkan variance variabel orientasi strategi yang tidak dijelaskan oleh *environmental factors* dan komitmen

sumber daya. Nilai standardised beta *environmental factors* sebesar -0,260 nilai koefisien standardised beta -0,260 merupakan nilai *path* atau jalur  $P_3$ . Koefisien standardised beta komitmen sumber daya sebesar 0,833 ( $P_4$ ) dan koefisien standardised beta orientasi strategi sebesar 0,177 ( $P_5$ ). Nilai  $e_2$  ke variabel orientasi strategi sebesar  $(1 - 0,863)^2 = 0,0187$ , angka tersebut menunjukkan variance variabel inovasi produk yang tidak dijelaskan oleh *environmental factors*, komitmen sumber daya, dan

orientasi strategi. Nilai standardized beta *environmental factors* sebesar 0,295 merupakan nilai path atau jalur  $P_6$ . Koefisien standardized beta komitmen sumber daya sebesar -0,210 ( $P_7$ ) dan koefisien standardized beta inovasi sebesar 0,800 ( $P_8$ ). Nilai  $e_3$  ke variabel orientasi strategi sebesar  $(1 - 0,440)^2 = 0,3136$ , angka tersebut menunjukkan variance variabel kinerja pemasaran yang tidak dijelaskan oleh *environmental factors*, komitmen sumber daya, dan inovasi produk.

Hasil analisis jalur menunjukkan *environmental factors* berpengaruh tidak langsung terhadap inovasi produk yaitu melalui variabel interven orientasi strategi. Besarnya koefisien pengaruh tidak langsung  $P_1 \times P_3$  yaitu  $0,275 \times 0,177 = 0,0487$  lebih besar jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh langsung *environmental factors* terhadap inovasi sebesar -0,260 ( $P_5$ ), dengan kata lain  $P_5 < P_1 \times P_3$ . dengan demikian terdapat pengaruh tidak langsung *environmental factors* terhadap inovasi melalui orientasi strategi. Variabel orientasi strategi bukan interven antara Komitmen sumber daya dan inovasi produk. Besarnya koefisien pengaruh tidak langsung komitmen sumber daya terhadap inovasi sebesar 0,8 ( $P_4$ ), dengan kata lain  $P_4 > P_2 \times P_3$ . Variabel Inovasi Produk bukan interven antara *environmental factors* dan kinerja pemasaran. Besarnya koefisien pengaruh tidak langsung  $P_5 \times P_8$  yaitu  $-0,260 \times 0,800 = 0,208$  lebih kecil jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh langsung *environmental factors* terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,295 ( $P_6$ ), dengan kata lain  $P_6 > P_5 \times P_8$ . Sedangkan *komitmen sumber daya* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran yaitu melalui variabel interven inovasi produk. Besarnya koefisien pengaruh tidak langsung  $P_4 \times P_8$  yaitu  $0,833 \times 0,800 = 0,6664$  lebih besar jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh langsung komitmen sumber daya terhadap kinerja pemasaran sebesar -0,210 ( $P_7$ ), dengan kata lain  $P_7 < P_4 \times P_8$ . Dengan demikian terdapat pengaruh tidak langsung *environmental factors* terhadap inovasi melalui orientasi strategi. Dari analisis regresi tersebut juga memperlihatkan bahwa inovasi produk mempunyai pengaruh yang paling dominant terhadap kinerja pemasaran dibandingkan dengan *environmental factors* dan komitmen sumber daya. Terlihat dari  $P_8$  sebesar 0,800 yang ber-

pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

## PEMBAHASAN

### **Environmental Factors Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Orientasi Strategi yang Ditetapkan Perusahaan**

Dari hasil analisis regresi terlihat bahwa pengaruh *environmental factors* terhadap orientasi strategi adalah sebesar 0,275. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara *environmental factors* terhadap orientasi strategi yang ditetapkan perusahaan. Hasil tersebut menunjukkan derajat pengaruh *environmental factors* yang terdiri dari dimensi kompleksitas persaingan, dinamika persaingan, dan hostilitas persaingan dapat mendukung orientasi strategi yang ditetapkan oleh pemilik industri kecil menengah kerajinan perhiasan emas di desa Margoyoso Jepara untuk menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi ini. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Luo (1999) bahwa karakteristik lingkungan seperti kompleksitas, dinamika, dan hostilitas mempengaruhi persepsi manager tentang ketidakpastian dan potensi lingkungan, dimana pada gilirannya mempengaruhi aspek orientasi strategi perusahaan. Analisis lingkungan dapat dipandang sebagai sebuah aktivitas scanning lingkungan yaitu sebuah mekanisme pencarian yang dilakukan oleh manajer untuk mengungkapkan berbagai peristiwa dan trend di luar perusahaan sebagai langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan (Ferdinand, 2000). Penjajaran orientasi strategi perusahaan dengan lingkungannya merupakan faktor penting kesuksesan bisnis (Luo, 1999). Hasil penelitian ini juga didukung hasil penelitian terdahulu oleh Merry dan Yoestini (2003) yang juga membuktikan bahwa *environmental factors* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi strategi yang ditetapkan perusahaan.

### **Komitmen Sumber Daya Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Orientasi Strategi yang Ditetapkan Perusahaan**

Dari hasil analisis regresi terlihat bahwa pengaruh komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi ditunjukkan dengan nilai standar koe-

fisien sebesar 0,621. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi yang ditetapkan perusahaan. Sebagian besar responden sependapat bahwa dengan melakukan pemantau tren mode perhiasan tren mode perhiasan saat ini akan memberikan gambaran yang jelas mengenai perubahan selera konsumen, sehingga dapat menyusun strategi untuk memenuhi selera konsumen tersebut. Responden pun setuju bahwa untuk mengimplementasikan strategi tersebut memerlukan dana yang besar, sehingga para UKM tidak segan-segan untuk mengalokasikan dan menyediakan alat-alat moden untuk pengembangan produknya. Untuk selanjutnya setelah produk jadi UKM memerlukan bantuan tenaga penjual untuk mendistribusikan produk-produknya kepada konsumen, sehingga UKM menjalin kemitraan dengan para distributor dan para pemilik toko perhiasan (*retailer*).

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi. Hal ini mendukung Porter (1991) 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 satu perusahaan. Hasil penelitian ini juga sama dengan hasil penelitian Merry dan Yoestini (2003) yang juga membuktikan bahwa komitmen sumber daya berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi strategi yang ditetapkan perusahaan.

#### **Orientasi Strategi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Inovasi Produk yang Ditetapkan Perusahaan**

Dari hasil analisis regresi terlihat bahwa pengaruh orientasi strategi terhadap inovasi produk ditunjukkan dengan standar koefisien sebesar 0,177. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara orientasi strategi terhadap inovasi produk yang ditetapkan UKM. Hasil penelitian ini didukung oleh Calantone (1994), inovasi sangat kuat dipengaruhi oleh seberapa baik orientasi strategi perusahaan terhadap kebutuhan pasar.

Salah satu dimensi orientasi strategi adalah agresivitas bersaing. Miller (1983) dalam Merry dan Yoestini (2003) menggambarkan agresivitas bersaing sebagai *beating competitor to the punch*. Hal ini menggambarkan intensitas dan sikap menghadapi pesaing (Lumpkin dan Dess, 1996). 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; Lumpkin and Dess, 1996). Penelitian ini memperoleh hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan Merry dan Yoestini (2003) juga membuktikan bahwa orientasi strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk yang dilakukan perusahaan.

#### **Komitmen Sumber Daya Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Inovasi Produk yang Ditetapkan Perusahaan**

Pengaruh komitmen sumber daya terhadap inovasi produk ditunjukkan dengan standar koefisien sebesar 0,833. pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh komitmen sumber daya terhadap inovasi produk. Dalam iklim persaingan yang tinggi, alokasi sumber daya yang lebih besar akan mendorong proses inovasi yang lebih cepat (Robertson and Gatignon, 1986), sejalan dengan yang dikemukakan oleh Menon (1999) bahwa komitmen sumber daya berpengaruh positif terhadap kreativitas, yang mana kreativitas adalah salah satu dimensi dari inovasi produk. Han (1998) melaporkan adanya hubungan positif antara komunikasi internal dengan keinovatifan perusahaan.

#### **Environmental Factors Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Inovasi Produk yang Ditetapkan Perusahaan**

Pengaruh *environmental factors* terhadap inovasi produk ditunjukkan dengan standar koefisien sebesar -0,260. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh negative *environmental factors* terhadap inovasi produk. Hasil penelitian ini berbeda dari pernyataan Luo (1999) yang mengemukakan bahwa kompleksitas lingkungan persaingan mempunyai pengaruh terhadap keinovatifan. Produk-produk inovatif merupakan respon per-

usaha 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, dinamika, dan persaingan lingkungan eksternal (Luo and Tan, 1998) akan tetapi *environmental factors* ini akan berpengaruh negative terhadap inovasi bila manajer tidak dapat dengan cepat bertindak atas perubahan faktor lingkungan persaingan tersebut. Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon, 1999; Li and Calantone, 1998). Semakin besar tingkat persaingan dalam sebuah pasar, perusahaan harus semakin agresif untuk mengetahui pilihan konsumen dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen (Agus, 1998).

Permasalahan umum yang sering terjadi pada UKM adalah kekurangan modal, menghadapi ketidakpastian pasar, produk-produk yang akan dijual, harga jual, serta ketidakpastian apakah dalam beberapa tahun pertama perusahaan dapat bertahan hidup atau tidak. Mendukung pernyataan tersebut DISPERINDAG juga mengemukakan hal serupa bahwa UKM perhiasan emas hanya memiliki mesin dan peralatan produksi yang masih tradisional sehingga produksi perhiasan yang dihasilkan monoton atau statis, diversifikasi produk terbatas dengan desain yang kurang inovatif serta mutu dan desain belum sepenuhnya sesuai dengan permintaan selera pasar. Informasi pasar pun terbatas, UKM kurang mampu mengakses pasar langsung melalui teknologi informasi. Standardisasi mutu bahan juga belum ada. Sehingga perubahan kondisi lingkungan persaingan yang sangat cepat ini tidak diimbangi dengan respon yang cepat pula dari UKM kerajinan perhiasan emas maka hal ini akan berdampak pada kemampuan inovasi UKM dan pada akhirnya membuat UKM tidak mampu bersaing dan bertahan hidup pada lingkungan pesaing yang semakin ketat. Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti terhadap masing-masing pemilik UKM

kerajinan perhiasan emas di desa Margoyoso diketahui bahwa persaingan ditingkat UKM sendiri di wilayah desa Margoyoso juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kemampuan inovasi UKM, atmosfer persaingan di desa Margoyoso hampir tidak ada, para pengrajin cenderung saling mengalah bila salah satu mendapatkan hasil lebih baik, tetapi tidak saling memperbaiki kuantitas dari produknya supaya lebih baik dari UKM lainnya, mereka akan merasa tersaingi bila ada pengrajin dari daerah lain yang masuk ke wilayah distribusinya pada keadaan tersebut UKM baru akan melakukan tindakan perlawanan terhadap pesaingannya tersebut, sehingga keadaan lingkungan industri tersebut memungkinkan terjadinya dampak yang negative terhadap inovasi produk UKM kerajinan perhiasan emas di desa Margoyoso Jepara ini.

#### **Environmental Factors Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pemasaran UKM Kerajinan Emas**

Pengaruh *environmental factors* terhadap kinerja pemasaran ditunjukkan dengan standar koefisien sebesar 0,295. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh *environmental factors* terhadap kinerja pemasaran. Hal ini mendukung Zahra and Neubaum (1998) bahwa *market hostility* yang berkaitan dengan kondisi *supply demand* yang dinamis yang dapat mempengaruhi tingkat keuntungan. Persaingan kompetitif yang berkaitan dengan intensitas persaingan dalam industri dan kekuatan yang dimiliki oleh lawan yang menggunakan bermacam-macam pendekatan cara persaingan. Persaingan kompetitif muncul sebagai akibat dari tindakan yang dilakukan perusahaan dalam memperebutkan posisi dalam industri (Zahra and Neubaum, 1998). Oleh karena itu kemampuan UKM kerajinan perhiasan emas untuk mengadaptasi lingkungan harus merupakan prioritas utama.

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Porter, 1981). Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisis perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri

(McCharty and Perreault, 1996). Akhirnya dapat disimpulkan bahwa *environmental factors* mempengaruhi tingkat kesuksesan industri.

### **Komitmen Sumber Daya Berpengaruh Negatif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Pemasaran UKM Kerajinan Emas di Desa Margoyoso**

Pengaruh komitmen sumber daya terhadap kinerja pemasaran ditunjukkan dengan standar koefisien sebesar -0,210 dengan sign 0,474 yang tidak memenuhi syarat  $<0,05$ , sehingga  $H_7$  dalam penelitian ini ditolak. Data tidak mendukung hipotesis. Walaupun umumnya responden bersikap positif atas komitmen mereka terhadap dukungan produksi dan pemasaran yang dilakukan tetapi mereka menilai dengan moderat. Dengan artian responden menilai apa yang dilakukan dengan dukungan produksi dan dukungan pemasaran tentunya harus demi kepentingan ataupun untuk keperluan bisnis mereka dan hal tersebut sudah sewajarnya. Begitu juga untuk mendapatkan keuntungan diantara mereka penilaiannya adalah cenderung kurang. Hal tersebut dapat diketahui bahwa dimensi dari variabel komitmen sumber daya tersebut kurang mendukung untuk menjadi ukuran variabel komitmen sumber daya. Untuk jawaban responden terhadap dimensi alokasi sumber daya 66% responden menyatakan netral dalam melakukan pemantauan tren mode perhiasan saat ini untuk mengetahui perubahan selera konsumen pada perhiasan, UKM dimudahkan dengan hubungan baik dari responden dengan distributor ataupun retailer yang secara rutin merekomendasikan desain-desain yang modern dan sedang tren saat itu.

Hal ini tidak mendukung Porter dan Agus (1991) 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 dan visi dan misi perusahaan karena keputusan strategi mempunyai dampak besar atas kinerja satu perusahaan. Penelitian yang telah dilakukan ini, pengaruh komitmen sumber daya terhadap kinerja satu perusahaan. Penelitian yang telah dilakukan ini, pengaruh komitmen sumber daya terhadap kinerja pemasaran adalah tidak

signifikan studi terhadap UKM kerajinan perhiasan emas. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu oleh Merry dan Yoestini (2003), karena perbedaan obyek penelitian dan jumlah sampel penelitian juga mempengaruhi hasil dari riset ini. Kemudian kemungkinan adanya faktor data yang menyimpang bias merupakan faktor yang mendukung hasil kesimpulan ini. Kemungkinan lain adalah dimensi-dimensi untuk pengukuran variabel ini kurang relevan dalam mendukung hipotesis.

### **Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran UKM Kerajinan Emas di Desa Margoyoso**

Pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran ditunjukkan dengan standar koefisien sebesar 0,800. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran UKM dibandingkan dengan *environmental factors* dan komitmen sumber daya. Inovasi produk merupakan hal yang sangat penting bagi dunia industri perhiasan sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Tekanan lingkungan persaingan dengan semakin banyaknya pabrikan perhiasan menuntut UKM kerajinan emas untuk dapat melakukan inovasi dengan menciptakan desain-desain baru yang *trendy* dan modern sehingga menarik minat konsumen. UKM dapat memulai inovasinya dengan melakukan pengembangan-pengembangan desain yang diberikan oleh distributor ataupun toko perhiasan mitra mereka.

Penelitian ini didukung Lau (1998), bahwa inovasi produk merupakan salah satu faktor persaingan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan. Inovasi sebagai hasil dari agresivitas bersaing merupakan respon cepat yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan (Merry dan Yoestini, 2003)). Inovasi produk memberikan peluang bagi perusahaan untuk menjaring konsumen (Eswaran dan Gallini, 1996) dan untuk mencapai segmen pasar baru (Robertson, 1986). Inovasi produk merupakan salah satu faktor persaingan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan (Lau, 1998; Han, 1998). Salah satu ukuran keberhasilan inovasi dalam sebuah perusahaan

adalah pertumbuhan penjualan. Hambrick dan Macmillan menemukan bahwa output produk baru secara positif dan signifikan berhubungan dengan penjualan di Industri (Capon, 1992). Hasil pengujian ini juga mendukung penelitian yang sudah dilakukan peneliti terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh (Merry dan Yoestini, 2003) menunjukkan bahwa keunggulan perusahaan yang ditunjukkan melalui kemampuan inovasi yang berkelanjutan dari perusahaan akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan.

### **Peran *Environmental Factors* dan Komitmen Sumber Daya dalam Menetapkan Orientasi Strategi yang dapat Mendukung Inovasi Produk untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran**

*Environmental factors* berpengaruh tidak langsung terhadap inovasi produk yaitu melalui variabel interven orientasi strategi, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Merry dan Yoestini (2003) yang menyatakan bahwa *environmental factors* dapat mempengaruhi inovasi produk setelah melalui orientasi strategi. Sementara itu variabel orientasi strategi bukan interven antara komitmen sumber daya dan inovasi produk. Komitmen sumber daya berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,621 akan tetapi orientasi strategi tidak intervening terhadap inovasi. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Merry dan Yoestini (2003) yang menyatakan bahwa komitmen sumber daya berpengaruh tidak langsung terhadap inovasi produk melalui orientasi strategi sebagai variabel intervening.

Penemuan selanjutnya adalah variabel Inovasi produk bukan interven antara *environmental factors* dan kinerja pemasaran, hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *environmental factors* berperan terhadap penetapan orientasi strategi perusahaan dalam melakukan inovasi produk sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemasarannya (Merry dan Yoestini, 2003), sedangkan komitmen sumber daya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran yaitu melalui variabel interven inovasi produk, hasil penelitian ini mendukung pernyataan penelitian terdahulu bahwa adanya

komitmen sumber daya dimana terjadi penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen dalam perusahaan (Menon, 1999) merupakan faktor kritis untuk mencapai kesuksesan produk baru (Cooper, 1998) yang pada akhirnya memberi dampak pada kinerja pemasaran (Ferdinand, 2002). Komitmen sumber daya berpengaruh secara positif terhadap kreativitas (Menon, 1999).

Penelitian ini telah dapat menjawab permasalahan kausal yang menjadi kajian utama yaitu peran *environmental factors* dan komitmen sumber daya dalam menetapkan orientasi strategi yang dapat mendukung inovasi produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

### **Implikasi Manajerial**

Hasil temuan lapang dan analisis yang relevan dengan berbagai aspek yang terkait dengan *environmental factors*, komitmen sumber daya, orientasi strategi, inovasi produk, dan kinerja pemasaran UKM kerajinan perhiasan emas di desa Margoyoso Jepara, untuk mencapai arah dan tujuan pengembangan industri kerajinan perhiasan emas yang kreatif dan mempunyai keunggulan bersaing tersebut diperlukan beberapa perangkat pendukung yang bersifat teknis, antara lain adalah, *technology ware*, *human ware*, *information ware*, dan *organization ware*.

Dinamika perubahan lingkungan persaingan, kompleksitas lingkungan persaingan, dan hostilitas lingkungan persaingan menuntut para UKM kerajinan perhiasan emas meliputi beberapa hal. Pertama, teknologi penyulingan logam, alat ini digunakan untuk memisahkan emas dengan logam-logam lainnya yang bercampur seperti tembaga, perak, dan kuningan, sehingga didapatkan emas murni. Kedua, teknologi detector kadar logam emas. Teknologi ini berguna untuk mengetahui kadar logam yang tercampur dalam satu unit perhiasan, sehingga dapat diketahui persentase kandungan tiap-tiap logam yang tercampur didalam perhiasan. Alat ini membantu pengrajin untuk menilai keaslian emas yang dibeli serta membantu pengrajin untuk membuktikan kepada distributor maupun retailer mereka bahwa emas yang terkandung didalam perhiasan proporsional dan sesuai. Ketiga,

teknologi desain. Sebagai sebuah karya seni yang sarat dengan nilai estetika maka kualitas dan kelas perhiasan sangat dipengaruhi oleh kualitas desainnya.

Manusia adalah pelaku industri oleh karena itu manusia juga memiliki peran yang cukup penting untuk mengembangkan industri kerajinan perhiasan emas. Disini ada dua hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Pertama, *mindset* atau cara berfikir dan kedua *skill*. Cara berpikir yang dibutuhkan dalam hal ini adalah kesadaran untuk maju dan berkembang sebagai prasarana untuk mengikuti kompetisi global. Mental sebagian masyarakat kita saat ini yang merasa cukup mapan dan filosofi “alon-alon waton kelakon” (pelan-pelan asal terlaksana) tampaknya harus ditinjau ulang, karena sudah tidak relevan lagi dalam persaingan global, sebab hal itu cenderung membuat orang menjadi malas berkreasi dan berinovasi karena sudah merasa cukup dengan apa yang didapatkan saat ini. Jika cara berpikir seperti ini masih tetap dipertahankan, dikhawatirkan industri perhiasan emas kita akan dilibas oleh kompetitor perusahaan besar. Sementara *skill* dalam hal ini adalah keahlian secara teknik dalam menguasai proses produksi perhiasan emas secara baik dan benar sehingga mampu menghasilkan perhiasan berkualitas tinggi sesuai selera pasar. Dengan demikian produk perhiasan yang dihasilkan akan terus diminati pembeli. Untuk itu diperlukan sejumlah pelatihan dan pendidikan yang mengarah pada peningkatan pengetahuan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang industri perhiasan emas. Sehingga perlu dilakukan implementasi *knowledge Management* pada UKM kerajinan perhiasan emas tersebut.

Kondisi lingkungan persaingan berjalan penuh ketidakpastian, dan untuk memahami kekuatan perubahan eksternal sehingga mereka dapat mengembangkan respon yang efektif dan memperbaiki keadaannya di masa mendatang UKM harus mampu melakukan *scanning* terhadap lingkungan persaiangannya dan para UKM ini memerlukan perangkat teknologi informasi. Perangkat informasi ini sangat dibutuhkan oleh UKM kerajinan perhiasan emas untuk dapat memantau siklus perubahan perekonomian global yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap harga emas dalam satu hari harga emas dapat berubah berkali-kali, seperti misalnya hal-hal yang menye-

babkan naik turunnya harga emas adalah resesi ekonomi Amerika, kondisi politik Amerika dengan Iran, harga minyak dunia, kecemasan para investor dalam gejolak perubahan media investasinya, hingga kondisi perekonomian Indonesia sendiri, daya beli masyarakat, hingga informasi mengenai tren mode perhiasan saat ini. Hal inilah yang membuat kebutuhan terhadap media informasi yang canggih sangat mendesak bagi UKM kerajinan perhiasan emas.

Organisasi atau dalam beberapa teori ekonomi biasa disebut dengan aspek kelembagaan merupakan sebuah upaya untuk menghimpun pada pelaku industri perhiasan dan *stake holders* yang terkait, sehingga berguna untuk membangun jaringan distribusi pada UKM perhiasan emas, memudahkan koordinasi, terutama dalam hal menciptakan iklim persaingan yang sehat secara internal dengan menetapkan kesepakatan harga bersama. Kemudahan pengadaan permodalan, baik yang bersifat *grant* dari pemerintah maupun *loan* dari pihak perbankan atau investor.

Beberapa hal diatas merupakan manajemen efektif untuk mengembangkan industri kerajinan perhiasan emas di desa Margoyoso Jepara untuk masa mendatang. Dengan semangat kemandirian dan kebersamaan itu, diharapkan industri perhiasan emas mampu menatap ke depan melangkah maju untuk memenangkan persaingan terbuka dalam konteks percaturan global. Hal ini sekaligus menjadi *entrypoint* bagi UKM perhiasan emas untuk mulai mengisi dunia dengan desain-desain perhiasan mereka yang paling inovatif.

## PENUTUP

Dari hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dari hasil uji hipotesis, diketahui tujuh jalur dari delapan jalur yang diestimasi terbukti signifikan, pada alpha 5%. Hanya komitmen sumber daya tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja pemasaran. *Environmental factors* berpengaruh negative terhadap inovasi produk. Dari hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor inovasi produk sangat penting untuk dilakukan ada UKM kerajinan perhiasan emas.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, antara lain ialah: Sampel peneli-

tian hanya mencakup 50 unit Usaha Kecil Menengah (UKM). Implikasinya pada pengolahan data dimungkinkan dapat berpengaruh terhadap hasil pengolahan data seluruh responden. Pada penelitian ini tidak dapat diperoleh data *turn-over* aset UKM dan *net margin* UKM, yang menyebabkan indikator kinerja pemasaran dalam penelitian ini menjadi terbatas hanya pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyarankan penelitian lanjutan seperti, melakukan pengembangan model, yaitu dengan menambah variabel penjelas yang lain serta mengambil kasus industri/pengrajin yang lain dan dengan besar sampel (*sampel size*) yang lebih banyak. Berdasarkan temuan hasil penelitian ini didapatkan bahwa ternyata 50 UKM perhiasan emas yang bertahan selama ini secara tidak sadar mereka telah menerapkan prinsip *relationship marketing* hal ini terbukti pada rata-rata responden melakukan dukungan pemasaran yaitu dengan menjalin hubungan yang dekat antara responden dan para distributor ataupun dengan retailer (toko perhiasan) sehingga terdapat *trust* diantara mereka, sehingga pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan kajian mengenai pengaruh penerapan *relationship marketing* terhadap kinerja pemasaran suatu perusahaan.

Perubahan faktor lingkungan persaingan yang begitu cepat, seperti persaingan teknologi yang dapat mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan, kompleksitas lingkungan persaingan yang diwarnai dengan munculnya banyak pesaing yang punya agresivitas tinggi, dinamika lingkungan persaingan yang mengacu pada *turn over* elemen-elemen lingkungan persaingan maka diperlukan kecepatan dalam mengakses informasi, dan untuk mengatasi hal-hal tersebut diatas dibutuhkan kecepatan reaksi perusahaan sehingga dapat bertahan pada kondisi persaingan yang demikian ketat ini, maka untuk penelitian selanjutnya diperlukan kajian mengenai pengaruh kecepatan reaksi perusahaan terhadap kinerja bisnis.

Penelitian yang telah dilakukan ini yaitu tentang pengaruh komitmen sumber daya terhadap kinerja pemasaran ternyata tidak signifikan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih khusus dan mendalam pada UKM

kerajinan perhiasan emas, apa yang menjadi penyebab komitmen sumber daya berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran.. Apakah penyebabnya karena lemahnya komponen atau dimensi-dimensi komitmen sumber daya itu sendiri atau karena adanya pengaruh lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, J. and S. Daniel. 1996. In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*. 33(2). 174-187.
- Arifin, S. 1999. Environmental Scanning and Strategic Planning. *Media Ekonomi dan Bisnis*. 11(1). 68-78
- Agus WS. 1998. The Effect of Market Orientation on Firm Performance. *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*. 5(9). 35-41
- Bloch, P. 1995. Seeking the Ideal Form: Product Design and Customer Response. *Journal of Marketing*. 59(3). 16-29
- Calantone, RJ. 1994. Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success. *Journal of Business Research*. 30(2). 143-148
- Capon, N. 1992. Profiles of Product Innovation Among Large U.S. Manufactures. *Journal Management Science*. 38(2). 157-159
- Clark, T. 1994. Environmental Management: The Construct and Research Proportions. *Journal of Business Research*. 29(1). 33-38
- Cooper, JG. 1998. Benchmarking New Product Performance: Result of the Best Practices Study. *European Management Journal*. 16(1). 1-17
- Eswaran, M. and G. Nancy. 1996. Patent Policy and the Direction of Technological Change. *RAND Journal of Economics*. 27(4). 722-746

- Ferdinan, A. 2002. Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. 1(1). 1-22
- Ferrier, WJ. 1999. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*. 42. 372-388
- Ferrier, WJ. 2001. Navigating The Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers. *Academy of Management Journal*. 42. 372-388
- Filipezak, B. 1997. It Takes All Kinds: Creativity in the Work Force. *Training*. 34. 32-40
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hitt, MA. 2001. *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*. Fourth Edition. United States. South-Western College Publishing.
- Han, JK. 1998. Market Orientation and Organization Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*. 62. 30-45
- Hurley, RF. and H.G. Thomson. 1998. Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62. 42-54
- Bake, J. 2004. Pendekatan 4P Kreatif: Pengertian dan Model Pengukuran Kreativitas dan Inovasi. *Usahawan*. 4. XXXIII. April. 51-56
- Kartajaya, H. 1999. *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama
- Lumpkin, GT. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*. 21.135-172
- Li, T. and C. Roger. 1998. The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62. 13-29
- Luo, Y. 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. 37-52
- Luo, Y. and TJ. Justin. 1998. A Comparison of Multinational and Domestic Choice Perspective. *Journal of International Management*. 4(1). 21-40
- Lau, RSM. 1998. How Does Research and Development Intensity Affect Business Performance?. *Business Review*. 5(1). 1-4
- McGee, JE. and R. Michael. 1997. Responding to Increased Environmental Hostility: A Study of the Competitive Behaviour of Small Retailers. *Journal of Applied Business Research*. 13(1). 83-94
- McGinnis, MA. and K. Jonathan. 1993. Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness. *Journal of Business Logistics*. 14. 1-23
- McCharty, EJ. and P. William. 1996. *Dasardasar Pemasaran*. Jakarta. Edisi Kelima. Penerbit Erlangga.
- McCart hy. 2000. Researching The Dynamics of Risk Taking and Social Learning: An Exploratory Study of Irish Entrepreneur. *Irish Marketing Review*. 13. 46-60
- Menon, A. 1999. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*. 1. 18-40.
- Merry H. dan Yoestini. 2003. Analisis Orientasi Strategi dan Kinerja Penjualan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. 2(2). 197-218
- Navarone, O. 2003. Analisis Pengaruh Tingkat Kesuksesan Produk Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pemasaran. *Jurnal*

- Sains Pemasaran Indonesia*. 2(1). 111-122
- Petersen, C. 1997. Get The Sales Involved with New Product Development. *Marketing News*. 31. 5-15
- Pegels, CC. and S. Yong. 2000. Competitive Inter-firm Interaction: Determinants of Divergence Versus Convergence. *Management Decision*. 38(3). 194-208
- Porter, ME. dan A. Maulana. 1991. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta. Penerbit Erlangga
- Porter, ME. 1981. Industry Structure and Competitive Strategy: Key to Profitability. *Financial Analysis Journal*. July-August. 30-41
- Permadi, MF. 1998. Pengembangan Konsep Market Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 13 (3). 70-79
- Pawitra, T. 2001. Manajemen Pemasaran di Indonesia: Masa Lampau, Masa Kini dan Masa Mendatang. *Usahawan*. 10. XXX. Oktober. 32-38
- Pelham, AM. 1997. Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industry Firm. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer. 55-76
- Reddy, SK. 1994. To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions. *Journal of Marketing Research*. 31. 243-262
- Robertson, TS. and G. Hubert. 1986. Competitive Effects on Technology Diffusion. *Journal of Marketing*. July. 1-12
- Simamora, B. 2004. *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori dan Aplikasi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suarez, FF. 1995. An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing. *Sloan Management Review*. 2(2). 25-32
- Slater, SF. and JC. Narver. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59. July. 63-74
- Walker, OC. HW. Boyd and JC. Larreche. 1999. *Marketing Strategy: Palnning and Implementation*. Boston. Third Edition, Irwin McGraw-Hill
- Venkatraman, N. 1989. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Journal of Management Science*. 35(8). 942-962
- Zahra, SA. and N. Donald. 1998. Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 3. 123-140
- Data demografis kelurahan desa Margoyoso Jepara Jawa Tengah. Oktober 2008.