



## Membangun Keunggulan Produk

Oleh:

Imron Munfaat

### ABSTRAKSI

*Produk, merupakan instrumen vital dalam persaingan. Keunggulan produk akan menentukan posisi strategis perusahaan, menang, atau kalah dalam persaingan. Harapan untuk menghasilkan produk unggul sehingga dapat menguatkan daya saing perusahaan, dapat tercapai jika perusahaan selalu konsisten dalam membangun dan menguatkan instrumen-instrumen yang dimiliki perusahaan. Dengan meningkatkan kualitas proses pengembangan produk dalam perusahaan, diharapkan dapat menghasilkan produk yang unggul. Penelitian ini, merumuskan permasalahan bagaimana perusahaan dapat memobilisasi potensi internalnya sehingga dapat menghasilkan produk yang unggul. Untuk menjawab permasalahan tersebut, dikembangkan model penelitian yang terdiri dari empat variabel, yaitu Kualitas Tim Pengembangan Produk, Integrasi Lintas Fungsi, Kualitas Proses Pengembangan Produk, dan Keunggulan Produk dengan tiga hipotesis yang diuji. Response diterima dari 100 perusahaan mebel di Jepara. Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) sebagai alat analisis pada program AMOS 4.01.*

Kata Kunci : Keunggulan Produk (KP), Kualitas Proses Pengembangan Produk (KPPP), Integrasi Lintas Fungsi (ILF), Kualitas Tim Pengembangan Produk (KTPP)

### Pendahuluan

#### Latar Belakang

Tingkat persaingan yang semakin ketat, mengharuskan seluruh pelaku usaha, memobilisasi seluruh potensi yang dimilikinya, sehingga terdapat cukup sumber daya untuk membangun kekuatan bersaing. Michael Porter (1980, p. 49) menyatakan ada lima sumber kekuatan persaingan yang harus diantisipasi dan dipahami perusahaan, agar dapat menyusun strategi bersaing sehingga mampu memenangkan persaingan. Kelima kekuatan persaingan tersebut adalah, ancaman yang datang dari *supplier*, ancaman pendatang baru, ancaman dari konsumen, ancaman dari perusahaan yang menghasilkan produk substitusi, dan ancaman dari perusahaan

sejenis. Hal ini sekedar gambaran bahwa persaingan dalam dunia bisnis semakin hari semakin ketat.

Selain itu, tingkat pergerakan (*turbulences*) lingkungan, termasuk perkembangan teknologi yang sangat cepat, juga mengharuskan perusahaan membangun kekuatan adaptabilitas dan kemampuan aksesibilitasnya. Kekuatan adaptabilitas yang dimaksud adalah kemampuan seluruh potensi perusahaan untuk sesegera mungkin menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*), baik konsumen, *supplier*, maupun pihak lain yang mempunyai kekuatan pengaruh terhadap pasar. Analisis terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen dapat meningkatkan daya inovasi perusahaan (Kuczarski, 1998, p. 46). Sedangkan kemampuan aksesibilitas sebagaimana dimaksud adalah bagaimana perusahaan memberikan kesempatan pihak eksternal untuk mengakses perusahaan (Jurek, 1996 p. 43), dan mengintegrasikan asset dan skill sehingga memperoleh sumber untuk

*Penulis adalah alumni program pasca sarjana magister manajemen Undip dengan bidang konsentrasi manajemen pemasaran.*

membangun keunggulan kompetitif (Aker, 1989, p. 92).

Sebagai bagian terpenting dari unsur *the 4P's of marketing*, produk yang dihasilkan perusahaan, selain unsur *the 4P's of marketing* lainnya, *price, place, dan promotion*, harus mempunyai keunggulan, sehingga dapat bersaing dengan produk lain, dan unggul dalam persaingan. Cooper dan Kleinschmidt (2000, p. 18) yang melakukan penelitian di 55 perusahaan di Australia menyatakan bahwa, produk menjadi instrumen yang vital untuk kesuksesan perusahaan modern. Perkembangan teknologi, meningkatnya kompetisi global, dan dinamika kebutuhan pasar yang sangat tinggi, mengharuskan setiap perusahaan harus sukses dalam melakukan pengembangan produk sehingga produk unggul, atau perusahaan gagal dalam bisnisnya. Dengan kata lain, perusahaan harus memperhatikan dan membangun kualitas proses pengembangan produk, sehingga dihasilkan produk yang unggul.

Hernard dan Szymanski (2001) memberikan agenda penelitian, diantaranya, *antecedent* performa kesuksesan produk, terutama variabel komunikasi dan integrasi lintas fungsi, yang didasarkan pada temuan Song dan Parry (1997). Sedangkan Song dan Parry (1997, p. 15) menyatakan bahwa ILF dalam pengembangan produk meliputi interaksi, komunikasi, dan koordinasi lintas fungsi, *information sharing*, serta partisipasi dalam mengendalikan pengembangan produk. Song dan Parry (1997), juga menyatakan bahwa unsur keterlibatan karyawan yang diteliti dalam proses pengembangan produk hanya terfokus pada keahlian (*proficiency*) karyawan, dan menegaskan perlu penelitian tentang keterlibatan karyawan yang terfokus pada kesadaran atau proses interpersonal dalam pengembangan produk. Kesadaran dan proses hubungan interpersonal, menjadi salah satu indikator dari KТПP pada penelitian ini.

Untuk menghadapi tantangan persaingan, manajemen perusahaan harus memobilisasi potensi internalnya dengan meningkatkan proses pengembangan produk yang berkualitas, sehingga dapat dihasilkan produk yang unggul. Song dan Parry (1997) masih mengagendakan perlunya penelitian tentang kesadaran dan proses interpersonal yang merupakan salah satu dimensi kualitas tim pengembangan produk, sebagai instrumen untuk membangun kualitas proses pengembangan produk.

Hernard dan Szymanski (2001) juga mengagendakan perlunya penelitian tentang keeratan integrasi lintas fungsi sebagai instrumen untuk membangun kualitas proses pengembangan produk. Sedangkan Cooper dan Kleinschmidt (2000), merekomendasikan kepada manajemen perusahaan agar dengan sungguh-sungguh memperhatikan kualitas proses pengembangan produk, sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk yang unggul di pasar.

Rumusan masalah yang menjadi pokok bahasan penelitian adalah, instrumen-instrumen apa saja yang harus dibangun dan dikembangkan perusahaan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan derajat kualitas proses pengembangan produk, dan pada memposisikan perusahaan pada keunggulan produk yang tangguh.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### Kualitas Proses Pengembangan Produk

Song dan Parry (1997, p. 66) sebagaimana mengutip Utterback and Colleagues (1976) menyatakan bahwa aktifitas pengembangan produk baru sangat penting dan menentukan suksesnya produk baru. Ditegaskan pula bahwa untuk mendukung aktifitas pengembangan produk baru, membutuhkan dua hal, yaitu perusahaan harus memiliki kebutuhan pasar secara pasti sebelum dilakukan aktivitas

pengembangan produk, dan mempunyai tahapan yang pasti dalam menghadapi dan mengatasi pasar yang sulit.

Dalam studi Song and Pary (1997, p. 65), menyatakan bahwa, ada hubungan antara keunggulan kompetitif produk dengan kinerja produk baru yang didasarkan atas riset pasar, serta peluncuran produk. Masih menurut Song dan Parry (1997, p. 66) yang mengutip Maidique dan Zirger (1984, p. 201), kesuksesan produk baru akan diperoleh jika organisasi memiliki sejumlah kemampuan dalam pengembangan produk di pasar, dan komitmen, serta alokasi sumber daya yang signifikan dalam melakukan pengembangan produk. Dan, kesuksesan produk baru, menentukan keberhasilan pengembangan produk oleh perusahaan (Kuczarski, 1998, p. 45). Selain itu, proses fungsi dan peran R&D harus terencana dan terlaksana dengan baik. Song dan Parry (1997, p. 66) yang mengutip Cooper (1979a) juga menyatakan bahwa kesuksesan produk baru sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam pengembangan produk. Kemampuan perusahaan sebagaimana dimaksud termasuk *screening, preliminary market*, dan teknik perhitungan, riset pasar, pengembangan produk, test marketing, dan peluncuran produk ke pasar.

Haque dan Pawar (2001, p. 30) menyatakan bahwa proses manajerial dalam pengembangan produk baru secara bersama yang terdiri dari aktifitas-aktifitas seperti, pendefinisian, analisis, dokumentasi, pengawasan dan penyempurnaan dalam seluruh proses bisnis agar lebih efektif, efisien, dan mampu beradaptasi dengan pelanggan internal dan pelanggan eksternal, serta diharapkan meminimalisir pemborosan dan proses produk yang berlebih, dapat meningkatkan kinerja proses pengembangan produk secara bersama-sama. Yaitu, aktifitas pengembangan produk dengan melibatkan berbagai departemen (fungsi) yang ada di perusahaan. Kinerja proses pengembangan

produk yang melibatkan semua departemen, sehingga antar departemen terkoordinasi dengan baik dan erat, berdampak pada tingginya kualitas produk yang dihasilkan (Menon, et al, 1997, p. 189).

### Kualitas Tim Pengembangan Produk

Kuczarski (1998, p. 46), menyatakan dasar-dasar tentang perangkat berpikir dalam rangka inovasi. Diantaranya adalah, tim pengembangan produk yang multi departemen dan mempunyai dedikasi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan dalam inovasi dan menjadikannya sebagai dasar sikap dan komunikasi tim inovasi, serta perlunya mempertahankan inovator yang pernah sukses, dan mengembangkan portfolio produk baru yang merupakan serangkaian aktifitas dalam proses pengembangan produk (Khurana, dan Rosenthal, 1997, p. 105).

Cooper dan Kleinshmidt (1996, p. 26), menyatakan bahwa kualitas tim pengembangan produk akan menentukan tingkat kesuksesan pengembangan produk dalam memenangkan persaingan bisnis. Indikator yang digunakan adalah, dedikasi, langkah tim (*team actions*) yang cepat dan efisien. Senada dengan Masson et al (1994, p. 72), bahwa Pengetahuan dan ketrampilan tim dalam pengembangan produk juga akan menentukan kualitas proses produksi yang akan menghasilkan produk yang unggul.

Analisis yang dilakukan Craig (1995, p. 16), bahwa proses pengembangan produk dilakukan dengan menentukan unit organisasi yang menjadi tim inti dalam mengendalikan pengembangan produk. Salah satu fungsi tim ini mengakses dan menganalisis informasi tentang kebutuhan dan keinginan konsumen. Tim pengembangan produk menetapkan dan menggunakan prosedur tetap dalam proses pengembangan produk yang sistematis. Posisi tim pengembang produk menjadi penghubung antara fungsi produksi dan fungsi pemasaran.

Jadi kinerja tim menjadi kunci dalam kualitas proses pengembangan produk.

Jassawala, et al, (1999, p. 53-60) menyatakan bahwa tim pengembangan produk sangat berkualitas jika antar anggota tim transparan, penuh dengan pemikiran kreatif, dapat bekerja sama secara sinergis, dapat meningkatkan keeratan koordinasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan produk, dan dapat mengatasi permasalahan dalam kebersamaan.

Deschamps dan Nayak (1992, p.46) juga menyatakan bahwa, kualitas pengetahuan pemahaman tim pengembangan produk atas kemauan pelanggan, serta kecakapan tim pengembangan produk dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan tim pengembangan produk bekerja dalam permasalahan yang kompleks, menjadi faktor yang mempengaruhi kekuatan persaingan yang berdasarkan atas keunggulan produk.

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis pertama yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Semakin tinggi kualitas tim pengembangan produk, semakin tinggi kualitas proses pengembangan produk*

### **Integrasi Lintas Fungsi (ILF)**

Kuczarski (1998, p. 46) menyatakan bahwa tim pengembangan produk yang berasal dari berbagai departemen (*multi departement*), dan mempunyai dedikasi yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan tim dalam melakukan pengembangan produk. Sependapat dengan temuan Cooper dan Kleinshmidt (1996, p. 27), yang menyatakan bahwa tim lintas fungsi (*cross functional team*) meningkatkan kualitas proses pengembangan produk. *Performance* tim pengembangan produk yang lintas departemen diperoleh dari anggota tim berasal dari antar fungsi/departemen, yaitu R&D, marketing, *manufacturing*, dan *engineering*. *Performance* tersebut juga dapat diukur dari intensitas

pertemuan dalam rangka koordinasi dan komunikasi antar anggota tim, kepemimpinan tim yang *accountable*, dan tanggung jawab pemimpin tim dari awal sampai akhir dalam proyek pengembangan produk.

Menon, Bharadwaj dan Howell (1996, p. 302-303) menyatakan bahwa kualitas dan efektifitas strategi pemasaran dapat diperoleh dari keeratan hubungan antar departemen di internal perusahaan. Keeratan hubungan dilihat dari aktifitas lintas fungsi yang saling melakukan asistensi, tukar informasi, dan saling memenuhi kebutuhan lintas fungsi, serta berbagai bentuk koordinasi lainnya. Semakin terkoordinasi secara erat (*connectedness*) antar departemen, semakin berkualitas produk yang dihasilkan (Menon, et al, 1997, p. 189).

Integrasi lintas fungsi pada penelitian perbandingan di perusahaan-perusahaan Jepang dan Amerika, oleh Song dan Parry (1997, p. 15) didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh prestasi pengembangan produk yang sukses dan efektif. Integrasi lintas fungsi berpengaruh secara signifikan terhadap proses pengembangan produk (Song dan Parry, 1997, p. 7)

Hauptman dan Hirji (1999, p. 179) yang melakukan studi pada berbagai industri di beberapa negara menegaskan perlunya membangun integrasi dan koordinasi sebagai mekanisme organisasi dalam meningkatkan efektifitas proses pengembangan produk yang melibatkan tim lintas fungsi. Dengan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai departemen (antar fungsi), diantaranya fungsi R&D, *manufacturing*, dan *engineering* yang merupakan tim inti dari pengembangan produk, maka kualitas proses pengembangan produk semakin meningkat.

Jassawala, et al, (1999, p. 50) menyatakan bahwa tim pengembangan produk yang berasal dari berbagai fungsi, tidak secara otomatis menentukan kualitas pengembangan produk. Namun, tim lintas fungsi akan menentukan kualitas pengembangan produk, jika antar anggota tim bekerja sama dengan baik. Secara

umum, tim lintas fungsi berasal dari masing-masing perwakilan fungsi R&D, produksi, marketing. Integrasi lintas fungsi, dapat mempercepat proses pengembangan produk.

Sedangkan Menon, et al, (1997, p. 189) menyatakan bahwa semakin terkoordinasi interaksi positif antar departemen dan semakin kooperatif antar fungsi, semakin tinggi kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Khurana, dan Rosenthal, (1997, p. 106), koordinasi antar fungsi dalam struktur organisasi pengembangan produk akan menentukan kesuksesan pengembangan produk. Koordinasi ini diperoleh dari, selain anggota tim berasal dari berbagai fungsi, aturan main dan peran masing-masing anggota tim jelas dan tegas. Struktur komunikasi dan kepemimpinan tim juga akan berpengaruh pada anggota tim yang semakin terkoordinasi.

Craig (1995, p. 16) menyatakan bahwa, tim pengembangan produk yang menjadi tim inti yang mengendalikan proses pengembangan produk, dibentuk dengan melibatkan partisipasi dari berbagai fungsi (*other sections*). Anggota tim bekerja dalam proses pengembangan produk sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi pengembangan produk.

Dari uraian sebagai dasar justifikasi tersebut, dirumuskan hipotesis 2 sebagai berikut

*H2: Semakin erat integrasi lintas fungsi, semakin tinggi kualitas proses pengembangan produk*

### **Keunggulan Produk (KP)**

Cooper dan Kleinshmidt (1996, p. 21-22) menyatakan bahwa keberhasilan pengembangan produk ditentukan oleh empat faktor (*four key success factors*), yaitu, tingginya kualitas proses produk baru, pemahaman strategi produk baru di setiap level bisnis (perusahaan), komitmen sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan dana, serta

kemampuan departemen *research and development* (R&D) dalam menggagas pengembangan produk baru. Keberhasilan pengembangan produk akan berdampak pada dihasilkannya produk yang lebih unggul.

Khurana, dan Rosenthal, (1997, p. 105), menyatakan model keputusan go/no go, jadi atau tidaknya *product launching*, atau keputusan proses pengembangan produk baru sangat tergantung pada bagaimana perusahaan dapat mengintegrasikan beberapa elemen, yaitu strategi dan portfolio produk, struktur organisasi pengembang produk, ketajaman analisis terhadap kebutuhan konsumen, identifikasi dan analisis pasar dan teknologi, serta batasan tentang produk dan perencanaan proyek (*project planning*). Jika perusahaan mampu mengintegrasikan berbagai elemen tersebut, perusahaan akan menghasilkan produk yang unggul.

Cooper dan Kleinshmidt (1990, p. 51) menyatakan bahwa keunggulan produk sangat ditentukan oleh keunikan produk dan keunikan manfaat yang diberikan produk kepada pelanggan, kelebihan produk (*product superiority*), inovasi produk yang terus menerus, kemampuan produk memenuhi kebutuhan pelanggan, kemampuan produk mereduksi biaya yang dikeluarkan pelanggan, kecanggihan teknologi produk, dan desain produk itu sendiri. Berbagai variabel tersebut dijadikan Cooper dan Kleinshmidt (1990, p. 51) sebagai variabel yang mempengaruhi keunggulan produk. Keunggulan produk dibangun melalui berbagai aktifitas manajerial seperti koordinasi lintas departemen, tim pengembangan produk merupakan perwakilan lintas fungsi, komitmen manajemen untuk mengembangkan produk, dan berbagai keahlian yang dapat meningkatkan kualitas proses manajerial dalam pengembangan produk.

Cooper dan Kleinshmidt (2000, p. 20), juga menyatakan bahwa keunggulan produk dilihat dari kualitas produk, perbandingan (rasio) uang dan nilai, serta manfaat yang lebih besar bagi *end user*. Ditegaskan pula bahwa

keunggulan produk sangat berkait dan ditentukan juga oleh aktifitas proses (aktifitas pemasaran, aktifitas teknik, dan aktifitas proyek), peluang (kondisi pasar dan kondisi teknologi), dan lingkungan perusahaan, yaitu sinergisitas marketing dan teknik, dukungan manajemen puncak, dampak pada R&D marketing, dan dampak pada R&D perusahaan.

Sementara menurut Masson, et al, (1994, p. 72), kualitas produk sangat ditentukan oleh kualitas pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) tenaga kerja yang melakukan proses produksi. Pengetahuan dan ketrampilan akan meningkatkan kinerja proses produksi, yaitu jumlahnya yang semakin besar dan kualitas yang semakin tinggi.

Lado, et al, (1992, p. 77) merekomendasikan perlunya perusahaan membangun kompetensi khusus (*distinctive competencies*). Kompetensi khusus harus dibangun dengan mengintegrasikan empat komponen, yaitu kompetensi manajerial dan fokus strategi, kompetensi berdasarkan sumber daya, kompetensi berdasarkan transformasi, dan kompetensi berdasarkan pengeluaran. Pada kompetensi berdasarkan pengeluaran, Lado, et al, (1992, p. 87) menegaskan, bahwa, perusahaan harus membangun reputasi melalui kekhususan (spesifikasi) atas kualitas produk yang konsisten, dan dibutuhkan konsumen. Jika kualitas produk konsisten, dan selalu sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, produk akan unggul di pasar.

Li dan Calantone, (1998, p. 15) menyatakan bahwa, keunggulan produk baru sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar dan kekuatan fungsi dan peran R&D. Sedangkan kuatnya kompetensi pengetahuan pasar (*market knowledge competence*) dibangun melalui intensitas proses pengetahuan pelanggan yang tinggi (*customer knowledge process*), keeratan hubungan antar fungsi, serta tingginya intensitas pertemuan antar fungsi pemasaran dan R&D, dan intensitas proses pengetahuan

pesaing yang tinggi (*competitor knowledge process*). Faktor-faktor ini yang akan membangun keunggulan produk. Hanya saja, unggulnya produk baru masih dijadikan instrumen untuk mencapai kinerja pemasaran (*market performance*).

Sedangkan Henard dan Szymanski (2001, p. 364) menyebutkan bahwa proses pengembangan produk menjadi faktor penting dalam membangun keunggulan produk. Pengembangan produk dilakukan dengan menggunakan teknologi yang canggih dalam menghasilkan produk yang berkarakteristik unggul. Produk akan unggul, selain kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan, juga ditentukan oleh harga, dan keunikan produk. Keunggulan produk juga dilihat dari kelebihan dan perbedaan (*superiority and/or differentiation*) produk, dibanding produk yang lain.

Dengan telaah pustaka tersebut, diajukan hipotesis 3 sebagai berikut

H3: *Semakin tinggi kualitas proses pengembangan produk, semakin tangguh keunggulan produk*

### Metode Penelitian

Obyek penelitian adalah perusahaan mebel dalam katagori perusahaan besar dan sedang, yang berusia dan bertahan minimal 3 tahun, yang memproduksi dan memasarkan produk langsung ke konsumen akhir di dalam negeri, dan berkedudukan di Kabupaten Jepara. Pertimbangan utama menetapkan obyek penelitian perusahaan mebel di Kabupaten Jepara hanya untuk pasar dalam negeri, karena pasar dalam negeri produk mebel Jepara, dihadapkan pada persaingan terutama banyaknya produk-produk pengganti (substitusi), dan semakin banyak pelaku produsen mebel di dalam negeri, diluar Kabupaten Jepara. Sehingga, perlu perhatian dari pihak manajemen perusahaan, agar sungguh-sungguh memperhatikan kualitas

proses pengembangan produk, sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan diterima konsumen.

Penetapan obyek penelitian pada perusahaan yang berusia dan bertahan tiga tahun, didasarkan atas kecenderungan kinerja-kinerja yang dicapai oleh tiap-tiap instrumen perusahaan. Jika dalam masa satu tahun, terlalu dini perusahaan menilai kinerja instrumen perusahaan. Jika dalam dua tahun, perusahaan tidak dapat menilai bagaimana kecenderungan kinerja atau prestasi instrumen perusahaan, jika tahun pertama dan tahun kedua kinerja instrumen perusahaan tidak sejalan atau bertolak belakang. Lain halnya jika dalam jangka waktu tiga tahun. Jika tahun pertama dan kedua memiliki nilai kinerja yang berbeda, maka pada tahun ketiga, manajemen perusahaan dapat menilai kecenderungan bagaimana kinerja instrumen-instrumen perusahaan,

Perusahaan kecil tidak diteliti, bukan berarti perusahaan kecil tidak berpotensi menjadi obyek penelitian, namun tidak ditelitinya perusahaan kecil didasarkan atas realitas bahwa pada umumnya, perusahaan kecil hanya memasok produk setengah jadi ke perusahaan besar dan sedang. Sehingga, untuk menghindari kesulitan mengidentifikasi dan menentukan produk tersebut produk siapa, atau dengan kata lain siapa yang membuatnya, hanya perusahaan sedang dan besar yang memproduksi dan menjual langsung ke konsumen akhir yang akan diteliti. Karakteristik kategori perusahaan, sesuai dengan pedoman Biro Pusat Statistik, bahwa perusahaan sedang memiliki asset diatas Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

Penelitian dilakukan terhadap 100 perusahaan mebel di Jepara yang tergolong sedang dan besar, dengan *quota sampling*.

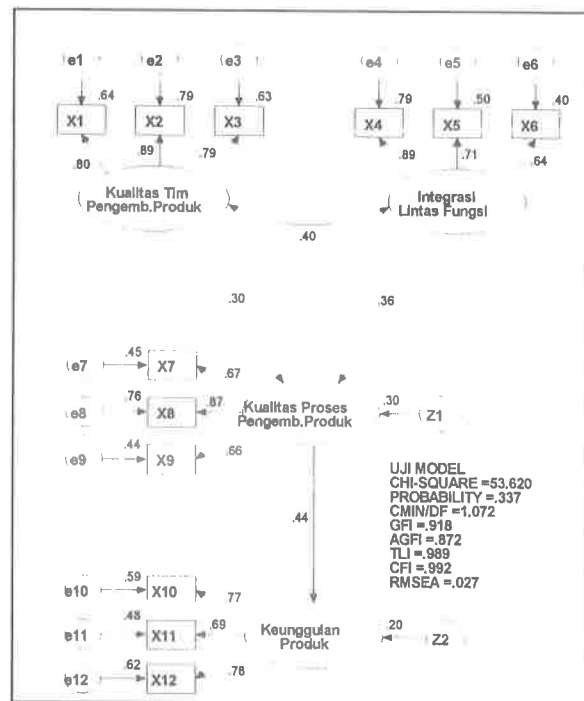
Keterangan :

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| X1 : Pemahaman pasar          | X7 : Ide kreatif             |
| X2 : Penguasaan teknologi     | X8 : Analisis peluang bisnis |
| X3 : Interaksi dan komunikasi | X9 : Kemampuan uji produk    |

Respondennya adalah pimpinan puncak di masing-masing perusahaan. Penentuan jumlah sampel sebanyak 100 sesuai dengan konvensi dalam analisis data dengan menggunakan SEM. Data diperoleh melalui penyebaran angket tertutup dan wawancara. Angket tertutup (kuesioner), berisi daftar pertanyaan diberikan jawaban nilai dalam skala 1-10. Wawancara digunakan untuk menyempurnakan data yang terkumpul melalui kuesioner. Data yang terkumpul diolah dan dianalisis dengan SEM, yang dioperasikan dengan program AMOS 4.01.

**Analisis Data**

Dari data yang terkumpul, setelah dilakukan pengolahan dan analisis data, diperoleh hasil uji model sebagai berikut;



Sumber : Hasil Analisis Data

- X4 : Koord marketing – R&D
- X5 : Koord manufkt –R&D
- X6 : Koord marketing-manufakt
- X10 : Selalu baru
- X11 : Selalu ada
- X12 : Diterima pasar

Hasil uji kelayakan model penelitian digambarkan dalam tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	53,620	Baik
Probability	≥ 0.050	0,337	Baik
GFI	≥ 0.90	0,918	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,872	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,989	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,072	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,027	Baik

Sumber : Hasil Analisis Data

Dengan hasil evaluasi model tersebut, meskipun ada satu kriteria marjinal, indeks-indeks yang dihasilkan menunjukkan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini, dapat diterima.

Kuatnya pengaruh antar variable latent, digambarkan sebagai berikut;

**Tabel 2**  
**Regression Weights**

	Est	St.Est	S.E.	C.R.	P
KPPP ← KTPP	0.232	0.301	0.096	2.418	0.016
↳PPP ← ILF	0.260	0.357	0.096	2.716	0.007
KP ← KPPP	0.470	0.442	0.141	3.334	0.001

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah, semakin tinggi kualitas tim pengembangan produk, maka semakin tinggi kualitas proses pengembangan produk. Dengan nilai CR pada hubungan antara kualitas tim pengembangan

produk dengan kualitas proses pengembangan produk sebesar 2.418, dan nilai P sebesar 0.016, artinya telah memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk P, maka H1 diterima.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah semakin erat integrasi lintas fungsi, semakin tinggi kualitas proses pengembangan produk. Dengan nilai CR hubungan antara integrasi lintas fungsi dengan kualitas proses pengembangan produk sebesar 2.716, dan nilai P sebesar 0.007, H2 dalam penelitian ini diterima.

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah semakin tinggi kualitas proses pengembangan produk, maka semakin unggul produk yang dihasilkan. Dengan CR 3.334, dan nilai P sebesar 0.001, H3 dalam penelitian ini dapat diterima.

### Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

Analisis terhadap *Goodness of Fit Index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, yaitu GFI dan AGFI. Hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 53,620, probability sebesar 0,337, GFI sebesar 0,918, AGFI sebesar 0,872, TLI sebesar 0,989, CFI sebesar 0,992, CMIN/DF sebesar 1,072, dan RMSEA sebesar 0,027. Dari hasil uji terhadap tiga hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis tersebut diterima. Selengkapnya, berbagai kesimpulan penelitian dijabarkan sebagaimana uraian pada Bab ini.

### Pembahasan dan Kesimpulan Hipotesis

Dengan indeks CR dan P yang ditampilkan pada tabel 2, indeks CR dan P berada dalam rentang yang disyaratkan, sehingga ketiga hipotesis dalam penelitian ini, diterima. Hal ini menunjukkan, model yang



dikembangkan dengan dasar telaah pustaka sesuai dengan terori-teori yang dikemukakan para pakar telah terbukti secara empirik dengan realitas data pada obyek penelitian.

Diterimanya H1, menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas tim pengembangan produk akan menentukan derajat kualitas proses pengembangan produk dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cooper dan Kleinshmidt (1996, p. 26), menyatakan bahwa kualitas tim pengembangan produk akan menentukan tingkat kesuksesan pengembangan produk dalam memenangkan persaingan bisnis. Juga mendukung hasil penelitian Masson et al (1994, p. 72), bahwa pengetahuan dan ketrampilan tim dalam pengembangan produk sebagai indikator kualitas tim pengembangan produk pada perusahaan juga menentukan kualitas proses produksi yang akan menghasilkan produk yang unggul.

Diterimanya H1, juga sekaligus mendukung apa yang dikemukakan Jassawala, et al, (1999, p. 53-60) yang menyatakan bahwa tim pengembangan produk sangat berkualitas, yaitu kemampuan bekerja antar anggota tim yang transparan, penuh dengan pemikiran kreatif, dapat bekerja sama secara sinergis, dapat meningkatkan keeratan koordinasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan produk, dan dapat mengatasi permasalahan dalam kebersamaan, yang merupakan serangkaian aktifitas pengembangan produk. Selain kemampuan tersebut, kemampuan dalam memahami kemauan pelanggan, serta kecakapan tim pengembangan produk dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan tim pengembangan produk bekerja dalam permasalahan yang kompleks, menjadi faktor yang mempengaruhi kekuatan persaingan yang berdasarkan atas keunggulan produk (Deschamps dan Nayak 1992, p.46)

Diterimanya H2, sekaligus sesuai dengan apa yang dikemukakan Kuczmarski (1998, p. 46) dan Cooper dan Kleinshmidt (1996, p. 27)

yang menyatakan bahwa tim pengembangan produk yang berasal dari berbagai departemen (*multi departement*), dan mempunyai dedikasi yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kesuksesan tim dalam melakukan pengembangan produk. Integrasi lintas fungsi berpengaruh secara signifikan terhadap proses pengembangan produk (Song dan Parry, 1997, p. 7). Juga mendukung hasil studi Hauptmant dan Hirji (1999, p. 179) dan Jassawala, et al, (1999, p. 50) yang menegaskan perlunya membangun integrasi dan koordinasi sebagai mekanisme organisasi dalam meningkatkan efektifitas proses pengembangan produk. Dengan mengintegrasikan departemen (antar fungsi), diantaranya fungsi R&D, *manufacturing*, dan *engineering* yang merupakan tim inti dari pengembangan produk, maka kualitas proses pengembangan produk semakin meningkat.

Diterimanya H2 juga sesuai dengan temuan Menon, et al, (1997, p. 189) yang menyatakan bahwa semakin erat koordinasi antar departemen dan semakin kooperatif, semakin tinggi kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Demikian juga hasil studi Khurana, dan Rosenthal, (1997, p. 106) dan Craig (1995, p. 16), yang menegaskan bahwa koordinasi antar fungsi dalam struktur organisasi pengembangan produk akan menentukan kesuksesan pengembangan produk.

Realitas penerimaan H3 sesuai dengan hasil studi Cooper dan Kleinshmidt (1996, p. 21-22; 1990, p. 51; 2000, p. 20) yang menyatakan bahwa Keberhasilan pengembangan produk akan berdampak pada dihasilkannya produk yang lebih unggul. Demikian juga Khurana, dan Rosenthal, (1997, p.105), yang menyatakan bahwa kemampuan perusahaan mengintegrasikan berbagai elemen dalam pengembangan produk akan menghasilkan produk yang unggul. Senada dengan yang dikemukakan Masson, et al, (1994, p. 72), bahwa pengetahuan dan ketrampilan akan meningkatkan kinerja proses

produksi, yaitu jumlahnya yang semakin besar dan kualitas yang semakin tinggi.

Penerimaan H3 juga sesuai dengan apa yang dikemukakan Lado, et al, (1992, p. 77) bahwa perusahaan harus membangun kompetensi khusus (*distinctive competencies*), diantaranya adalah reputasi melalui kekhususan (spesifikasi) atas pengembangan produk yang konsisten, sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas, dan selalu dibutuhkan konsumen. Tingginya kualitas produk dan selalu sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, yang dihasilkan dari proses pengembangan produk yang konsisten, akan membangun keunggulan produk bagi perusahaan. Sedangkan Henard dan Szymanski (2001, p. 364) menyebutkan bahwa proses pengembangan produk menjadi faktor penting dalam membangun keunggulan produk.

#### **Kesimpulan Permasalahan**

Secara umum, untuk menjawab permasalahan penelitian, yaitu instrumen-instrumen apa saja yang harus dibangun perusahaan sehingga dapat meningkatkan derajat kualitas proses pengembangan produk, dan pada akhirnya dapat meningkatkan ketangguhan keunggulan produk, adalah, perusahaan harus membangun proses pengembangan produk yang berkualitas, melalui dua instrumen manajerial, yaitu tim pengembangan produk yang berkualitas, dan integrasi lintas fungsi yang erat. Kedua instrumen ini akan menentukan derajat kualitas proses pengembangan produk, yang akan memposisikan perusahaan pada keunggulan produk yang tangguh.

Jawaban atas permasalahan penelitian, sesuai dengan penelitian Cooper dan Kleinschmidt (2000, p. 40), yang dipublikasikan melalui *Australian Journal of Management*, dimana, pada bagian akhir penelitian menyatakan bahwa untuk mendukung proses dan praktik pengembangan

produk, manajemen harus melakukan pengembangan produk yang diimplementasikan melalui sebuah pendekatan yang sistematis. Hal ini dikemukakan agar perusahaan mampu membangun kinerja produk, agar produk tersebut sukses di pasar, dan perusahaan tidak gagal dalam tujuan bisnisnya (Cooper dan Kleinschmidt, 2000, p. 18). Memang, pada awalnya, implikasi kebijakan ditujukan untuk manajemen perusahaan-perusahaan di Australia, namun, setelah dilakukan penelitian ini, manajemen perusahaan mebel di Kabupaten Jepara juga harus membangun kualitas aktifitas pengembangan produk, sehingga produk yang menjadi instrumen vital dalam perusahaan modern (Cooper dan Kleinschmidt, 2000, p. 18) unggul di pasar yang semakin kompetitif. Artinya, keunggulan produk memang harus dibangun melalui proses pengembangan produk yang berkualitas.

Penggunaan instrumen integrasi lintas fungsi sebagai sarana untuk membangun kinerja kualitas proses pengembangan produk pada penelitian ini, sesuai dengan konstruk teori yang telah dikembangkan. Temuan ini sekaligus menjawab permasalahan yang pernah dikemukakan Hernard dan Szymanski (2001, p. 374; 1997, p. 15) khususnya yang terkait dengan apakah integrasi lintas fungsi berpengaruh pada kualitas proses pengembangan produk. Dalam penelitian ini, keeratan integrasi lintas fungsi berpengaruh pada tingkat kualitas proses pengembangan produk.

Penelitian ini juga melengkapi agenda penelitian yang dikemukakan Song dan Parry (1997, p. 16) yang menyatakan bahwa selain unsur keterlibatan karyawan yang diteliti dalam proses pengembangan produk hanya terfokus pada keahlian (*proficiency*) karyawan, maka perlu penelitian tentang unsur keterlibatan karyawan yang terfokus pada kualitas komunikasi antar anggota dalam pengembangan produk. Dari penelitian ini ditemukan bahwa kualitas dan intensitas

komunikasi antar anggota tim pengembangan produk sebagai salah satu indikator kualitas tim pengembangan produk, menentukan kualitas proses pengembangan produk.

#### Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini sepenuhnya mendukung teori-teori sebelumnya yang merupakan hasil studi para pakar, dan telah disebarluaskan melalui berbagai jurnal maupun literatur lainnya. Cooper dan Kleinschmidt (2000) yang menegaskan bahwa manajemen perusahaan harus membangun sistem pengembangan produk yang handal, agar perusahaan mampu menghasilkan produk yang unggul, didukung dengan hasil penelitian ini. Dari hasil penelitian ini juga mengisyaratkan bahwa produk tetap menjadi instrumen persaingan. Keunggulan produk menjadi kunci utama, apakah perusahaan akan menjadi pemenang atau pecundang dalam persaingan.

Teori-teori yang telah dibangun Song dan Pary (1997; 2000) dan Masson et al (1994), tentang kualitas tim pengembangan produk, terutama yang terkait dengan kecakapan (proficiency) dan tingkat produktifitas tim, yang menentukan tingkat kualitas proses pengembangan produk, juga diperkuat dengan uji empirik yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Begitu juga dengan teori yang dikemukakan Hernard dan Szymanski (2001) tentang pentingnya keeratan koordinasi dan integrasi lintas fungsi, yang menentukan derajat kualitas proses pengembangan produk, juga dikuatkan dengan hasil penelitian ini. Termasuk, pengaruh dari derajat kualitas proses pengembangan produk terhadap kinerja dan keunggulan produk perusahaan.

Secara umum, perlu diperjelas bahwa hasil penelitian tentang keunggulan produk pada perusahaan-perusahaan mebel di Jepara, secara empiris telah menguji dan memperkuat teori-teori tentang integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*), kualitas tim pengembangan produk, proses pengembangan

produk (*product development process*), maupun keunggulan produk (*product advantage*).

#### Implikasi Manajerial

Keeratan integrasi lintas fungsi dan kualitas tim pengembangan produk menjadi penentu derajat kualitas proses pengembangan produk, yang menentukan tingkat ketangguhan keunggulan produk. Jika produk unggul di pasar, akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Sebaliknya, jika produk tidak memiliki kunci-kunci keunggulan, akan kalah bersaing dengan produk-produk dari perusahaan lain. Sesuai dengan temuan dari Cooper dan Kleinschmidt (2000), maka pada penelitian ini, perusahaan mebel di Jepara pada khususnya, dan perusahaan-perusahaan lain pada umumnya harus sungguh-sungguh membangun sistem pengembangan produk yang berkualitas. Pengembangan produk yang dilakukan secara asal-asalan, misalnya, tanpa pedoman dan pijakan pengembangan produk yang jelas, tanpa memperhatikan keinginan dan kebutuhan pasar yang sebenarnya, atau mengabaikan setiap tahap produksi, tidak akan mampu menghasilkan produk yang unggul di pasar.

Dari hasil penelitian, disajikan beberapa implikasi manajerial, yaitu;

1. Untuk membangun derajat kualitas proses pengembangan produk, perusahaan harus memberikan perhatian seksama pada instrumen integrasi lintas fungsi. Keeratan integrasi lintas fungsi memiliki derajat pengaruh yang besar terhadap kualitas proses pengembangan produk. Keeratan integrasi lintas fungsi harus, perlu dilakukan dengan meningkatkan intensitas dan kualitas koordinasi antara fungsi Marketing-R&D, Manufakturing-R&D, serta Marketing-Manufakturing. Perhatian serta alokasi konsentrasi dan sumber daya pada aktifitas manajerial pada integrasi lintas fungsi sangat menentukan derajat kualitas pengembangan produk.

2. Perusahaan juga tetap perlu memperhatikan upaya peningkatan kualitas tim pengembangan produk, dengan meningkatkan penguasaan teknologi, tingkat pemahaman pasar, serta interaksi dan komunikasi anggota tim pengembangan produk.
3. Dalam aktifitas pengembangan produk, perusahaan perlu memperhatikan kondisi dan peluang bisnis maupun pengembangan ide kreatif. Analisis peluang bisnis perlu dilakukan untuk menangkap berbagai peluang yang memungkinkan perusahaan dapat memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari aktifitas pengembangan produk. Pengembangan ide kreatif perlu dilakukan, baik dengan cara mengembangkan kreatifitas komunitas perusahaan, maupun pengembangan ide kreatif akibat interaksi perusahaan dengan pelanggan, maupun pesaing.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan-keterbatasan penelitian ini adalah;

1. Model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya ada empat variabel yang diuji, yaitu kualitas tim pengembangan produk, integrasi lintas fungsi, kualitas proses pengembangan produk, dan keunggulan produk. Sangat terbatas, variabel-variabel yang dikembangkan. Sementara variabel-variabel lain yang ada dan menjadi aktifitas manajerial penting dalam perusahaan masih sangat banyak, misalnya kinerja pemasaran atau kinerja perusahaan, keunggulan bersaing berkelanjutan, komitmen manajemen puncak dalam pengembangan produk, maupun aspek manajerial lainnya.
2. Jangkauan pasar obyek penelitian juga hanya untuk perusahaan yang memenuhi permintaan pasar dalam negeri saja. Belum meneliti tentang perusahaan yang menembus ke pasar ekspor.

#### **Agenda Penelitian Mendatang**

Atas keterbatasan penelitian ini, maka disajikan beberapa agenda penelitian mendatang;

1. Agenda penelitian mendatang, diharapkan dapat menjawab permasalahan apakah instrumen keunggulan produk dapat digunakan sebagai instrumen untuk membangun ketangguhan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan produk tidak semata-mata satu-satunya antecedent, dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Sudah selayaknya dalam penelitian mendatang memasukkan variabel-variabel lain selain keunggulan produk, sebagai instrumen untuk membangun keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan. Tentunya, hal ini merupakan peluang penelitian yang menarik.
2. Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah industri manufaktur. Disarankan, bagaimana pengaruh instrumen-instrumen integrasi lintas fungsi dan kualitas tim pengembangan produk terhadap proses pengembangan produk pada industri jasa, serta pengaruhnya terhadap keunggulan produk jasa perlu diteliti. Penelitian tentang keunggulan produk pada industri jasa, terutama perbankan, perlu dilakukan mengingat produk-produk perbankan banyak bermunculan. Produk-produk bank syariah, kredit kepemilikan rumah dan produk-produk lain menunjukkan bahwa intensitas persaingan produk perbankan relatif tinggi. Bagaimana manajemen perbankan membangun strategi untuk memenangi persaingan dengan menghasilkan produk perbankan, merupakan wilayah penelitian yang akan memberikan implikasi manajerial yang sangat berarti.
3. Jangkauan pasar dari perusahaan mebel yang menjadi obyek penelitian ini hanya

perusahaan yang melayani pasar domestik saja. Tampaknya, penelitian dengan model yang sama dapat diuji kembali pada perusahaan manufaktur yang berorientasi ekspor (masuk dalam pasar global). Hal ini perlu dilakukan mengingat, persaingan dalam pasar global cenderung lebih ketat jika dibandingkan dengan tingkat persaingan di pasar domestik. Bagaimana strategi perusahaan manufaktur (industri mebel di Jepara) membangun strategi produk yang mantap, sehingga produk-produk yang dihasilkan selalu unggul di pasar internasional.

4. Keterbatasan variabel yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini merupakan wilayah penelitian yang disarankan untuk menambah bobot kualitas penelitian ini. Penambahan variabel, baik pada antecedent maupun konsekuensi dari kualitas proses pengembangan produk, akan memberikan manfaat yang lebih bermakna, baik secara teoritis, maupun dari aspek manajerial.
5. Perlu penelitian dengan meluaskan obyek penelitian, yang tidak hanya perusahaan besar dan sedang saja, tetapi juga meneliti aktifitas manajerial pada perusahaan kecil, sangat disarankan karena juga akan memberikan kontribusi yang lebih bermakna (worthy). Bagaimana perusahaan kecil harus membangun keunggulan produknya, bagaimana perusahaan kecil memutuskan untuk menolak atau menerima pesanan (order) dari perusahaan besar dan sedang, bagaimana pendistribusian produk usaha kecil pada jumlah pemesan lebih dari satu perusahaan, merupakan wilayah penelitian yang akan menyempurnakan dan melengkapi hasil penelitian ini.

#### Daftar Referensi

- Aker, David A , (1989), *Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage*, *California Management Review*, Winter 1989, p. 91-106
- Bharadwaj, Sundar G, P Rajan Varadrajana, John Fahy (1993), *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Proposition*, *Journal of Marketing*, vol. 57, October, p. 83-99
- Brown, AJ, 1997, *A Model for Effective, Customer-Oriented Market Plans*, *Direct Marketing*, July, p. 40-43
- Cooper, Robert G, Elko J Kleinshmidt, 1990, *New Product Success Factors: A Comparison of 'kills' versus Success and Failures*, *R&D Management*, 20, 1, p. 47-63
- \_\_\_\_\_, 1996, *Winning Business in Product Development: The Critical Success Factors*, *Research-Technology Management*, July-Agustus, p. 18-29
- \_\_\_\_\_, 2000, *New Product Performance: What Distinguishes the Star Products*, *Australian Journal of Management*, vol. 25, Juni, p. 17-45
- Craig, Tim, 1995, *Achieving Innovation Through Bureaucacy: Lessons from the Japanese Brewing Industry*, *California Management Review*, Vol. 38, No. 1, p. 8-36
- Day, George S, Robin Wesley, 1988, *Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, p. 1-20
- Delene, Linda M, Martin S Meloche, and John S Hodskins, 1997, *International Product Strategy : Building The Standardisation-Modification Decision*, *Irish Marketing Review*, Volume 10 No. 1, p. 47-54
- Deschamp, Jean Philippe, P Rangayanath Nayak, 1992, *Competing Through Product (Lesson from the Winners)*, *The Columbia Journal of World Business*, summer, p. 38-54
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan*

- Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- \_\_\_\_\_, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Haque, Badr, Kulwant S Pawar 2001, Improving the Management of Concurrent New Product Development Using Process Modelling and Analysis, *R&D Management*, 31, 1, P. 27-40
- Haupmant, Oscar, Karim K Hirji, 1999, Managing Integration and Coordination in Cross-Functional Teams: An International Study of Concurrent Engineering Product Development, *R&D Management*, 29, 2, p. 179-191
- Hernard, David H, David M Szymanski, 2001, Why Some New Products Are More Successful Than Others, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, August, p. 362-375
- Howell, Roy, Anil Menon, Sundar G Bharadwaj, 1996, The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effect of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 4, P. 299-313
- Jassawala, Avan R, Hemant C Sashittal, 1999, Buliding Collaborative Cross-Functional New Product Teams, *Academy of Management Executive*, Vol 13, No. 3, p. 50-62
- Khurana, Anil, Stephen R Rosenthal, 1997, Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development, *Sloan Management Review*, Winter, p. 103-120
- Kuczmariski, Thomas, 1998, The Ten Traits of an Innovation Mindset, *The Journal for Quality & Participation*, November/ Desember, p. 44-46
- Lado, Augustine A, Nancy G Boyd, peter Wright, 1993, A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p. 77-91
- Li, Tiger, Roger J Calantone, 1998, The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, Oktober, p. 13-29
- Masson, Geof, Bart van Ark, Karin Wagner, 1994, Productivity, Product Quality and Workforce Skills: Food Processing in Four European Countries, *National Institute Economic Review*, February, p. 62-83
- Menon, Ajay, Bernard J Jaworsky dan Ajay K Kohli, 1997, Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 3, P. 187-200
- Song, X. Michael, Mark E Parry 1997, A Cross National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States, *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, P. 1-18
- \_\_\_\_\_, 1997, The Determinants of Japanese New Product Success, *Journal Of Marketing Research*, Vol. XXXIV, Februari, P. 64-76
- Wahyono, 2001, *Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran*, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang

\*\*\*