



ANALISIS ORIENTASI STRATEGI DAN KINERJA PENJUALAN (Studi Kasus Pada Industri Farmasi dan Industri Jamu di Jawa Tengah)

Oleh :
Merry Hariyanto, S.Si, Apt, MM *)
Dra. Yoestini, MSi **)

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

Kata Kunci: Lingkungan Persaingan, Komitmen Sumber Daya, Orientasi Strategi, Inovasi Produk, Pertumbuhan Penjualan

Di tengah persaingan yang ketat dalam dunia industri saat ini, inovasi adalah jalan keluar untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan bersaing) melalui kemampuan utama (*core competence*) yang dimiliki perusahaan. Menurut C.K. Prahalad yang dikenal dengan konsep *core competence*-nya, inovasi adalah kompetensi terpenting abad ke-21. Penelitian Paul R. Bernthal mengenai *Top 10 Competency in the 21st Century* yang dilakukan di 232 organisasi di 16 negara, juga menempatkan inovasi sebagai kompetensi kedua terpenting setelah orientasi pelanggan (Arvan, 2001, p. 18).

*) Merry Hariyanto adalah seorang apoteker, menyelesaikan program pasca sarjana Manajemen dengan bidang konsentrasi Pemasaran di Undip, Semarang.

**) Yoestini adalah dosen Fakultas Ekonomi Undip, alumni pasca sarjana Universitas Airlangga, Surabaya

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

Sejak tahun 1930, perancangan produk menjadi lebih kreatif dan dilakukan untuk mencapai *advantage* dalam pasar global (Berkowitz, 1987 ; Nussbaum, 1988 dalam Bloch, 1995, p. 16). Dalam sebuah survei terhadap beberapa senior manager pemasaran, 60% responden menjawab rancangan produk merupakan penentu kinerja produk baru yang paling utama,

hanya 17 % responden yang menjawab bahwa harga merupakan penentu kinerja produk baru yang paling utama (Bruce dan Whitehead, 1988, dalam Bloch, 1995, p. 16). Survei lain terhadap kinerja 203 jenis produk baru menyatakan bahwa perancangan produk merupakan penentu yang paling utama terhadap kesuksesan penjualan (Cooper dan Kleinschmidt, 1987 dalam Bloch, 1995, p. 16). Penerimaan atas rancangan produk selalu dihubungkan secara positif dengan *profit margins* dan pertumbuhan penjualan (Goodrich, 1994 dan Roy, 1994 dalam Bloch, 1995, p. 16). Salah satu faktor yang secara signifikan mempengaruhi keuntungan yang dihasilkan oleh suatu produk ialah bahwa produk itu berbeda secara bermakna dan memberikan nilai lebih bagi konsumen dibandingkan dengan produk pesaing (Andrews, 1996, p.174)

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

perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide barunya.

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

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

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

Lebih lanjut Capon, Noel, et al. menganalisa kombinasi lingkungan, strategi,

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

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

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

Penelitian ini memilih perusahaan farmasi dan perusahaan jamu sebagai obyek penelitian berdasarkan dua alasan. Pertama, karena perusahaan farmasi dan perusahaan jamu termasuk dalam kategori industri teknologi tinggi, yang merupakan ladang subur bagi munculnya kreativitas inovasi.

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

Penggalian yang lebih mendalam tentang pengaruh faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya terhadap orientasi strategi akan berguna untuk mengenal, mempelajari, dan memasyarakatkan inovasi produk dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menghadapi era globalisasi dunia.

Orientasi Strategi

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

Dalam manajemen pemasaran timbul suatu gerakan baru, yakni di samping orientasi perilaku konsumen, diperhatikan pula orientasi strategi. Orientasi strategi berdasarkan bahwa para pemasar yang efektif tidak hanya berusaha memenuhi kebutuhan konsumen, namun juga tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh pesaing dalam pasar sasaran. Akibatnya orientasi strategi memusatkan pada orientasi pesaing.

Orientasi pesaing tidak menggantikan orientasi konsumen, melainkan memperkuatnya. Kombinasi dari orientasi konsumen dan orientasi pesaing dinamakan konsep pemasaran strategi (Teddy, 2001, p. 33).

Orientasi strategi menggambarkan proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136). Dimensi orientasi strategi meliputi agresivitas bersaing, proaktivitas, keberanian mengambil resiko, dan kemauan untuk berinovasi. Masing-masing dimensi itu bermanfaat untuk memprediksikan sifat strategi (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136).

Agresivitas Bersaing

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

Agresivitas bersaing menurut Covin dan Covin (1990, p. 36) mencerminkan "*a firm's willingness to take on and desire to dominate competitors through a combination of proactive moves and innovative efforts.*" Menurut Lumpkin dan Dess (1996, p. 147), agresivitas bersaing menggambarkan bagaimana hubungan antara perusahaan dengan pesaing, bagaimana perusahaan menanggapi kecenderungan dan permintaan yang telah ada di pasar. Agresivitas bersaing ditandai oleh sikap yang responsive ketika memasuki pasar. (Lumpkin dan Dess, 1996,

p. 149). Miller (1983) menggambarkan agresivitas bersaing sebagai *beating competitor to the punch*. Hal ini menggambarkan intensitas dan sikap menghadapi pesaing (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 139). Ada enam kategori tindakan agresivitas bersaing, antara lain *pricing actions, marketing actions, new product actions, capacity actions, service actions, dan signaling actions* (Ferrier, 2001, p. 859).

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

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

Proaktivitas

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

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

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

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

Keberanian Mengambil Resiko

Upaya mengembangkan gagasan produk baru dan strateginya yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Akan tetapi, ini bukan pekerjaan yang mudah. Pengembangan produk baru memerlukan

upaya, waktu, dan kemampuan, termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan (McCarthy dan Perreault, 1996, p. 215).

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

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

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

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

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

cenderung untuk berani mengambil resiko daripada individu yang *low need for achievement* (McCharty, 2000, p. 46).

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

Faktor Lingkungan Persaingan

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Porter, 1981, p. 30). Lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi manager pemasaran dan bagaimana mereka akan berperilaku. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Meskipun para manager pemasaran tidak dapat mengendalikan faktor-faktor ini, mereka mungkin dapat memilih strategi yang akan menghindari persaingan ketat. Atau apabila persaingan memang tidak dapat dihindari, mereka dapat merencanakannya dengan baik. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (McCarthy dan Perreault, 1996, p. 94).

Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen menganalisa data yang diterima dan memilah data yang diperlukan (Andrews, 1996, p. 176) serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon, 1999, p. 25 dan p. 35). Penelaahan lingkungan dapat diarahkan

untuk mengembangkan aksesibilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptabilitas terhadap ancaman-ancaman yang datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran (Ferdinand, 2000 b, p. 17).

Produk-produk yang inovatif merupakan respon perusahaan terhadap tekanan perubahan lingkungan persaingan yang tinggi. Karakteristik industri yang menawarkan inovasi mempengaruhi kecepatan difusi dan pencapaian potensial pasar yang menyeluruh. Kemampuan inovasi akan meningkat bila dilakukan *scanning* atau pengamatan terhadap sifat-sifat dari pengaruh lingkungan persaingan, yang meliputi kompleksitas (*complexity*), dinamika (*dynamism*), dan persaingan (*hostility*) lingkungan eksternal (Scott, 1987 dalam Luo dan Tan, 1998, p. 24). Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon, 1999, p. 25 ; Li dan Calantone, 1998, p.17).

Kompleksitas Lingkungan Persaingan

Menurut Duncan (1972) dan McCann dan Selsky (1984) dalam Clark (1994, p. 30), kompleksitas lingkungan persaingan mengacu pada banyaknya atau jumlah dan konsentrasi faktor-faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Miller dan Friesen dalam McGinnis (1993, p.10) mendefinisikan kompleksitas sebagai "*differences in competitive tactics, customer tastes, product lines, and channel of distribution.*" Tan dan Litschert (1994) dalam Luo (1999, p.42) mendefinisikan kompleksitas sebagai heterogenitas dan *range* faktor-faktor dalam berbagai segmen lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Semakin banyak sektor dalam industri, semakin kompleks dan sulit lingkungan itu

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

Lingkungan yang semakin kompleks akan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, sehingga dituntut informasi tentang lingkungan persaingan yang lebih banyak. Semakin berkurang kekompleksan suatu lingkungan , semakin sedikit biaya yang diperlukan untuk memonitor lingkungan (Dollinger, 1992, p. 699). Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Clark et al, 1994, p. 30).

Dinamika Lingkungan Persaingan

Clark et al (1994, p. 30) mengatakan jika kompleksitas lingkungan persaingan menunjukkan jumlah elemen faktor lingkungan persaingan, maka dinamika lingkungan persaingan mengacu pada perubahan (*turn over*) elemen-elemen lingkungan persaingan. Tan dan Li (1996) dalam Luo (1999, p.42) mengkonsepkan dinamika sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan.

Lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi (Calantone, 1994, p. 145 dan McGinnis, 1993, p.10). Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan (Arifin, 1999, p. 68). Semakin besar derajat dinamika lingkungan, manager semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit. (Venkatraman, 1989 dalam Luo, 1999, p. 42). Dinamika lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan (Dollinger, 1992, p. 698 dan McGinnis, 1993, p.10). Semakin stabil pilihan konsumen, semakin besar peluang kecocokan penawaran produk dengan permintaan konsumen (Agus, 1998, p. 39). Semakin dinamis lingkungan persaingan, semakin banyak informasi yang harus diproses oleh para pengambil keputusan (Arifin, 1999, p. 70).

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

Perusahaan yang menghadapi lingkungan industri yang tidak stabil bermotivasi untuk meningkatkan kerja sama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis, karena

dengan cara itu variabilitasnya akan menurun. Ancaman kehilangan informasi mengenai pesaing diminimalisasi karena semua kemungkinan pesaing terkandung dalam informasi hasil kerja sama (Dollinger, 1992, p. 699).

Hostilitas Lingkungan Persaingan

Khandwalla (1977) dalam McGee dan Rubach (1997, p. 84) menggambarkan hostilitas lingkungan persaingan sebagai lingkungan yang penuh resiko, penuh dengan tegangan atau tekanan, dan bersifat mendominasi. Hostilitas lingkungan persaingan dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tidak pasti, dan sumber dari keadaan yang tidak diinginkan (Miles, Arnold, dan Thompson dalam McGee dan Rubach, 1997, p. 84). Miller dan Friesen dalam McGinnis (1993, p. 10) mendefinisikan hostilitas sebagai " *level of competition, severity of regulatory restrictions, shortages, and unfavorable demographic trends.*" Tingkat hostilitas persaingan dinyatakan melalui ada tidaknya pesaing serta kuat tidaknya pesaing yang ada. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dari pesaing adalah kemampuan dalam teknologi, tenaga, maupun mesin. Faktor kapabilitas inilah yang lebih memungkinkan pesaing merealisasikan kreativitas yang ada di benaknya (Hermawan, 1999, p. 23). Menurut Zahra (1998, p. 129), hostilitas lingkungan dapat mendorong tindakan keinovatifan, proaktivitas, dan pengambilan resiko pada usaha baru.

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

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

1. Persaingan lingkungan makro (*macro environmental hostility*), yang berkaitan dengan adanya kondisi yang tidak diinginkan pada lingkungan politik, hukum, dan kondisi ekonomi yang dapat menurunkan derajat kebebasan perusahaan dalam melakukan pilihan strategi (Miller dan Friesen, 1984 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124).
2. Persaingan pasar (*market hostility*), yang berkaitan dengan kondisi *supply-demand* yang dinamis yang dapat mempengaruhi tingkat keuntungan (*profitability*) perusahaan (Porter, 1980 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124).
3. Persaingan kompetitif (*competitive hostility*), yang berkaitan dengan intensitas persaingan dalam industri dan kekuatan yang dimiliki oleh lawan yang menggunakan bermacam-macam pendekatan cara persaingan (Slater dan Narver, 1994 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124). Persaingan kompetitif muncul sebagai akibat dari tindakan yang dilakukan perusahaan-perusahaan dalam memperebutkan posisi dalam industri (Grant, 1998, dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124).
4. Persaingan teknologi, yang berkaitan dengan pergantian sumber daya dan kemampuan teknologi (Zahra, Nash dan Bickford, 1995 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124). Persaingan teknologi dapat mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan dan kadang-kadang dapat mengakibatkan runtuhnya suatu perusahaan (Zahra dan Chaples, 1993 dalam Zahra dan Neubaum, 1998, p. 124).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan.

Komitmen Sumber Daya

Satu konsep paling penting dalam merencanakan dan melaksanakan gerakan ofensif atau defensif adalah konsep mengenai komitmen. Memantapkan komitmen pada dasarnya merupakan bentuk mengkomunikasikan sumber daya dengan niatan perusahaan secara terang-terangan. Komitmen dapat menjamin kemungkinan, kecepatan, dan kekerasan tindakan perlawanan dan dapat menjadi landasan bagi strategi bertahan (Porter, 1991, p. 89).

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

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

untuk pengembangan produk baru (Boyd, 2000, p. 297-298 dan Olson, 1995, p. 48).

Dalam iklim persaingan yang tinggi, alokasi sumber daya yang lebih besar akan mendorong proses inovasi yang lebih cepat (Robertson dan Gatignon, 1986, p. 3). Damanpour (1991) dalam Han, et al (1998, p. 34) melaporkan adanya hubungan positif antara komunikasi internal dengan keinovatifan perusahaan. Adanya komitmen sumber daya dimana terjadi penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen dalam perusahaan (Menon, 1999, p. 22) merupakan faktor kritis untuk mencapai kesuksesan produk baru (Cooper, 1998, p. 1; Robertson dan Gatignon, 1986, p. 5). Komitmen sumber daya berpengaruh secara positif terhadap kreativitas (Menon, 1999, p. 27).

Alokasi Penelitian dan Pengembangan

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

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

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

Dukungan Pemasaran

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

Para wiraniaga lebih banyak berkontribusi informasi manakala mereka dekat dengan para staff perusahaan. Baik informasi yang dicari maupun informasi yang tak dicari lebih banyak

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

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

Dukungan Produksi

Departemen produksi juga mempunyai peranan penting dalam pencapaian strategi perusahaan. Strategi operasi meliputi keputusan kapan sebuah produk baru mulai diproduksi, apakah diperlukan fasilitas baru, apakah teknologi dan proses yang ada harus dikembangkan. Pemilihan cara proses, sebagai bagian dari strategi operasi merupakan keputusan kunci yang menghubungkan operasi dengan strategi bisnis.

Pengenalan produk secepat mungkin kepada pasar dapat memberikan keunggulan bersaing kepada perusahaan. Fleksibilitas produksi mempengaruhi posisi persaingan suatu perusahaan (Suarez, 1995, p. 25).

Pengukuran fleksibilitas produk baru dapat diukur dengan menghitung waktu yang dibutuhkan (dalam satuan bulan) mulai tahap design produk sampai tahap produksi batch pertama dari produk yang dapat dijual. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan berarti fleksibilitas produk baru semakin besar (Suarez, 1995, p. 27-29).

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

1. Teknologi produksi.
Perusahaan dimana peralatan barunya dapat dengan mudah dapat dihubungkan dengan peralatan yang sudah ada, fleksibilitas produk barunya semakin besar.
2. Teknik manajemen produksi.
Teknik manajemen produksi ditujukan untuk menurunkan waktu *set-up* mesin dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses produksi. Dengan karakteristik ini, diharapkan perusahaan mempunyai kemampuan lebih cepat untuk mengenalkan produk baru.
3. Hubungan dengan supplier.
Kedekatan hubungan dengan supplier mempunyai pengaruh positif terhadap fleksibilitas produk baru karena supplier dapat membantu perusahaan memperoleh komponen yang dibutuhkan ketika dibutuhkan untuk pemasangan dalam waktu cepat tanpa *cost penalty*.
4. Manajemen sumber daya manusia.
Perusahaan yang menggunakan tenaga kerja kontrak harus mampu menyesuaikan (meng-*adjust*) jumlah tenaga kerja dengan perubahan volume produksi. Pada saat volume produksi rendah, beban upah juga harus rendah sehingga tidak mengurangi keuntungan yang diperoleh perusahaan.
5. Proses pengembangan produk.
Semakin banyak komponen yang dapat digunakan untuk beberapa

jenis produk, fleksibilitas produk barunya semakin besar.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan.

Inovasi Produk

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

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

mempunyai pengetahuan sehingga dapat mengevaluasi dan mengambil keputusan tentang suatu produk.

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

Kapasitas Inovasi

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

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

Kreativitas Inovasi

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

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari kreativitas. Di bidang bisnis, dengan melakukan inovasi, perusahaan dapat menghadapi bukan saja pesaing, tetapi juga tantangan. Ketika kreativitas berada pada

kultur organisasi yang benar, hasilnya adalah inovasi (Higgins, 1995, p. 33).

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

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

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

tinggi terhadap resiko akan mendorong kreativitas (Filipczak, 1997, p. 35-36).

- Visi. Visi perusahaan dirancang untuk membuat karyawan mempunyai cita-cita (Filipczak, 1997, p. 35-36).
- Pandangan ke depan. Pandangan ke depan berguna untuk memastikan kesiapan pasar terhadap ide baru (Filipczak, 1997, p. 35-36).
- Pemberian wewenang. Pemberian wewenang kepada karyawan untuk menggunakan waktu kerja mereka untuk mengembangkan ide mereka sendiri dalam upaya menciptakan produk baru (Filipczak, 1997, p. 35-36).
- Koordinasi antar fungsi. Karyawan dari berbagai departemen dapat mengkombinasikan keahlian mereka untuk mengembangkan ide baru yang menyatukan berbagai konsep dan pandangan dari berbagai disiplin ilmu (Filipczak, 1997, p. 35-36). Semakin besar interaksi karyawan dari berbagai departemen, semakin besar tingkat kreativitas produk yang dihasilkan (Andrews, 1996, p. 178).

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

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

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas, kerangka pemikiran teoretis penelitian ini adalah sebagai berikut

H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan.

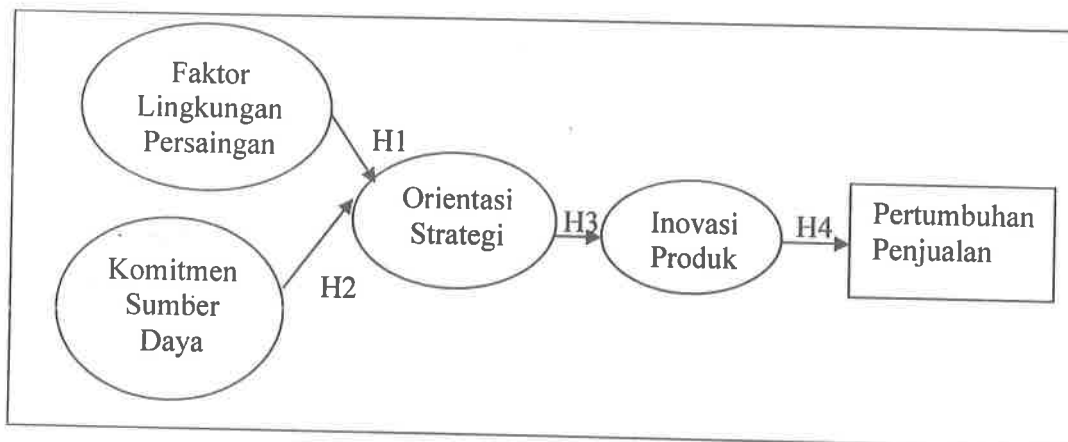
Pertumbuhan Penjualan

Penjualan merupakan suatu alat ukur terhadap pertumbuhan bisnis (Lau, 1998, p. 4). Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis (Permadi, 1998, p. 70). Agar dapat bertahan dalam lingkungan persaingan yang tinggi tingkat kompleksitas, dinamika, dan hostilitasnya, perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan yang merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dimana salah satu ukuran keberhasilan inovasi dalam sebuah perusahaan adalah pertumbuhan penjualan (Capon, 1992, p. 158 dan Markland, et al, 1995, p. 669-670).

Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. (McKee, et al, 1989 dalam Han, et al, 1998, p.36 dan Permadi, 1998, p. 75). Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap periode (Permadi, 1998, p. 71).

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan



Definisi Operasional Variabel

Faktor lingkungan persaingan adalah lingkungan dimana suatu perusahaan berada, beroperasi, dan terlibat dan berkompetisi dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis (Arifin, 1999, p. 70). Faktor lingkungan persaingan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu kompleksitas lingkungan persaingan, dinamika lingkungan persaingan, dan hostilitas lingkungan persaingan. Faktor lingkungan persaingan diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.

Komitmen Sumber Daya adalah penerimaan dan dukungan terhadap tujuan perusahaan oleh seluruh departemen dalam perusahaan (Menon, 1999, p. 22). Komitmen sumber daya dibentuk oleh tiga indikator, yaitu alokasi penelitian dan pengembangan, - dukungan pemasaran, dan dukungan produksi. Komitmen Sumber Daya diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.

Orientasi strategi adalah proses, praktek, dan aktivitas pengambilan keputusan dalam memasuki pasar baru (Lumpkin dan Dess, 1996, p. 136). Orientasi strategi dibentuk oleh tiga indikator, yaitu agresivitas bersaing, proaktivitas, dan keberanian mengambil resiko. Orientasi strategi diukur melalui

kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.

Inovasi produk adalah kreasi dari sebuah produk baru yang mempunyai karakteristik yang berbeda yang melayani konsumen dengan selera yang berbeda (Eswaran dan Gallini, 1996, p. 725). Inovasi produk dibentuk oleh tiga indikator, yaitu kapasitas inovasi dan kreativitas inovasi. Inovasi produk diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.

Dimensi pertumbuhan penjualan adalah tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap periode (Lau, 1998, p. 4 dan Permadi, 1998, p. 71). Dimensi pertumbuhan penjualan diukur melalui kuesioner dengan skala semantic differential berskala 1 – 10.

Sumber Data

Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh pihak manajemen (tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager) perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah. Tehnik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan *purposive sampling* yaitu penentuan sampel yang dilakukan berdasarkan ciri spesifik yang telah

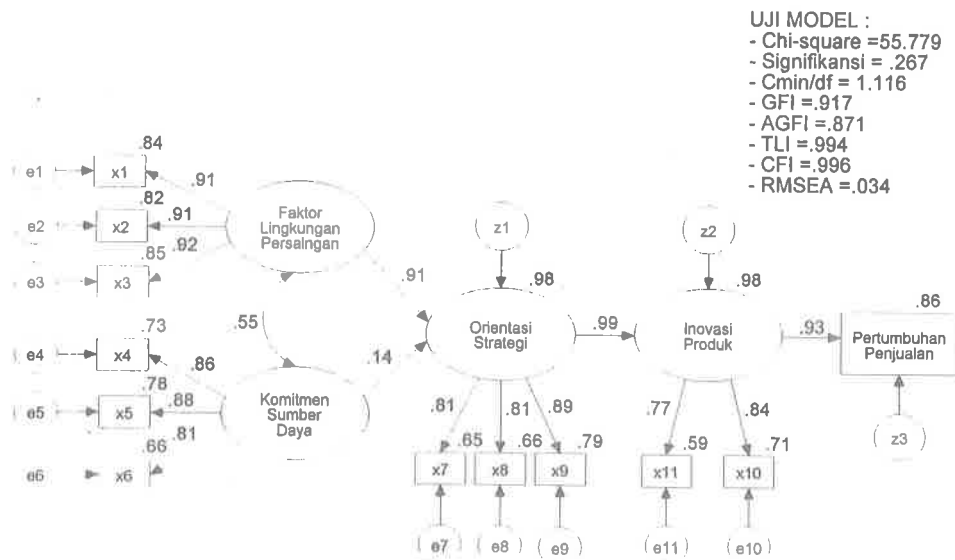
ditentukan. Dalam penelitian ini ciri spesifik yang akan dipilih sebagai sampel adalah pihak manajemen (tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager) perusahaan farmasi dan jamu yang berlokasi di Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuesioner / daftar pertanyaan kepada responden penelitian. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan sistim pilihan yang menggunakan pilihan tunggal dengan skala semantic differential 10 satuan pilihan.

Teknik Analisis Data

Sesuai dengan model mulitdimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS 4.01 (*Analysis of Moment Structure*). Jawaban responden berasal dari 100 orang (93 pria dan 7 wanita) dengan kriteria yaitu pihak manajemen perusahaan farmasi dan perusahaan jamu di Jawa Tengah (tingkat Plant Manager dan tingkat di atas Plant Manager).

Gambar 1
Structural Equation Modelling



Tabel 1
Regression Weights Structural Equation Model

	Regression Weights	Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi_Strategi	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.139	0.165	0.059	2.806	0.005	H2
Orientasi_Strategi	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.907	0.800	0.059	13.524	0.000	H1
Inovasi_Produk	<-- Orientasi_Strategi	0.989	0.919	0.067	13.816	0.000	H3
x3	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.920	1.000				
x2	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.905	0.963	0.055	17.617	0.000	par-5

	Regression Weights	Stand. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x6	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.813	1.000				
x5	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.883	1.058	0.089	11.841	0.000	par-6
x4	<-- Komitmen_Sumber_Daya	0.856	1.136	0.098	11.593	0.000	par-7
x8	<-- Orientasi_Strategi	0.815	0.913	0.070	12.964	0.000	par-8
x1	<-- Faktor_Lingkungan_Persaingan	0.915	0.946	0.052	18.078	0.000	par-9
x7	<-- Orientasi_Strategi	0.808	0.948	0.074	12.757	0.000	par-10
x9	<-- Orientasi_Strategi	0.888	1.000				
x10	<-- Inovasi_Produk	0.842	1.000				
x11	<-- Inovasi_Produk	0.767	0.921	0.085	10.799	0.000	par-11
x12	<-- Inovasi_Produk	0.929	1.036	0.069	15.035	0.000	H4

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Tabel 2
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Tabel 3
Standardized Total Effect

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Kesimpulan Pengujian Hipotesis

H1 : Ada pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan

Dari tabel 1 terlihat bahwa hubungan antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi ditunjukkan dengan CR sebesar 13.524 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.005 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan

demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara faktor lingkungan persaingan dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Luo, Yadong (1999, p. 37) Menurut Yadong, karakteristik lingkungan seperti kompleksitas, dinamika, dan hostilitas mempengaruhi persepsi manager tentang ketidakpastian dan potensi lingkungan, dimana pada gilirannya mempengaruhi aspek orientasi strategi perusahaan.

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

H 2 : Ada pengaruh positif antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi yang dilakukan perusahaan.

Dari tabel 1 terlihat bahwa hubungan antara komitmen sumber daya dengan orientasi strategi ditunjukkan dengan CR sebesar 2.806 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

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

H 3 : Ada pengaruh positif antara orientasi strategi yang dilakukan perusahaan

dengan inovasi produk yang dihasilkan perusahaan.

Dari tabel 1 terlihat bahwa hubungan antara orientasi strategi dengan inovasi produk ditunjukkan dengan CR sebesar 13.816 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

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

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

H 4 : Ada pengaruh positif antara inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjuala.

Dari tabel 1 terlihat bahwa hubungan antara inovasi produk dengan pertumbuhan penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 15.035 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara

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

Kesimpulan

Masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh variabel faktor lingkungan persaingan dan komitmen sumber daya dalam menetapkan orientasi strategi yang dapat mendukung inovasi produk untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan, khususnya di industri farmasi dan industri jamu.

Pengujian terhadap keempat hipotesis, semuanya membuktikan adanya pengaruh positif antara variabel yang diuji dan mendukung penelitian terdahulu. Dengan diterimanya keempat hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah penelitian sudah terjawab.

Implikasi Manajerial

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

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

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

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

Pada variabel komitmen sumber daya, indikator yang paling dominan adalah dukungan pemasaran. Hal ini sesuai dengan penemuan Miller yang mengatakan adanya pengaruh yang signifikan antara strategi inovasi produk dengan latar belakang staff pendukung produk baru. Bagian pemasaran

lebih menekankan pertumbuhan dan pencarian kesempatan baru. Hal ini kontras dengan bagian teknis (bagian penelitian dan pengembangan dan bagian produksi) yang lebih menekankan peningkatan efisiensi (Daellenbach, et al, 1999, p. 199). Usaha yang dilakukan oleh bagian pemasaran akan lebih baik lagi bila didukung dengan data-data yang valid, misalnya dengan melakukan survei

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

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

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

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

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

- Mengidentifikasi penggunaan baru.
Konsumen akan menambah penggunaan jika ragam penggunaan produk atau kesempatan penggunaan produk diperluas. Hal ini dapat ditempuh dengan cara obat / jamu yang semula dibuat dalam satu macam bentuk sediaan, dibuat dalam bentuk sediaan lain dengan komposisi utama yang sama, contohnya semula hanya dibuat dalam bentuk tablet, dibuat inovasi dalam bentuk cairan dan dipasarkan dengan merek yang sama (*Brand Extension*).
- Mengidentifikasi pengguna baru.
Untuk meningkatkan jumlah pengguna, perusahaan harus meningkatkan keinginan konsumen untuk membeli yang dapat dirangsang melalui
 - ❖ Pengembangan produk baru dengan manfaat yang lebih menarik, misalnya dengan penambahan DHA untuk meningkatkan kecerdasan
 - ❖ Pengembangan produk baru untuk segmen pasar tertentu, misalnya semula konsumennya hanya orang dewasa, dilakukan inovasi untuk konsumen anak-anak.

Keterbatasan Penelitian

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

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

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

Agenda Penelitian Mendatang

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

REFERENSI

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

- Dollinger, Marc. dan Golden, Peggy, A, 1992, "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effect and Performance", **Journal of Management**, Vol. 18, p. 695-715.
- Eswaran, Mukesh dan Gallini, Nancy, 1996, "Patent Policy and the Direction of Technological Change", **RAND Journal of Economics**, Vol. 27, No.4, p. 722-746.
- Ferdinand, Augusty, 1999, **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross. Lismore, Australia.
- Ferdinand, Augusty, (2002), **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, (2002 a), "Kualitas Strategi Pemasaran : Sebuah Studi Pendahuluan ", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, No. 1, Mei, p. 107 – 119.
- Ferdinand, Augusty, (2002 b), "Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian ", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, No. 1, Mei, p.1– 22..
- Ferrier, Walter J., 2001, "Navigating The Competitive Landscape : The Drivers And Consequences of Competitive Aggressiveness", **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 4, p. 858-877.
- Ferrier, Walter J., et al, 1999, "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement : A Study of Industry Leaders and Challengers", **Academy of Management Journal**, Volume 42, p. 372-388.
- Filipczak, Bob, 1997, "It Takes All Kinds : Creativity in the Work Force", **Training**, Vol. 34, p. 32-40.
- Hair, Joseph F, Jr, et al, 1995, **Multivariate Data Analysis with Readings**, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.
- Han, Jin K, et al, 1998, "Market Orientation and Organization Performance : Is Innovation a Missing Link ?", **Journal of Marketing**, Vol.62, October, p. 30-45.
- Handi Irawan, 2002, **Winning Strategy, Strategi Efektif Merebut dan Mempertahankan Pangsa Pasar**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hermawan Kertajaya, 1999, **Marketing Plus 2000, Siasat Memenangkan Persaingan Global**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Higgins, James M, 1995, "Innovation : The Core Competence", **Planning Review**, Vol. 23, p. 32-35.
- Hitt, Michael A, et al, 2001, **Strategic Management, Competitiveness and Globalization**, Fourth Edition, South-Western College Publishing, United States.
- Hurley, Robert F. dan Hult, G. Thomas M., 1998, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, Vol. 62, p. 42-54.
- Imam Ghozali, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Kahn, Barbara E., 1998, "Dynamic Relationships With Customers : High-Variety Strategies", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 1, p. 45-53.
- Kickul, Jill dan Gundry, Lisa K., 2002, "Prospecting for Strategic Advantage : The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation", **Journal of Small Business Management**, Vol. 40, No. 2, p. 85-97.
- Lau, R.S.M., Ph.D., 1998, "How Does Research and Development Intensity Affect Business Performance?", **Business Review**, Vol 57, No. 1, p. 1,4.
- Li, Tiger dan Calantone, Roger J., 1998, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : Conceptualization and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, Vol. 62, October, p. 13-29.
- Lumpkin, G.T. dan Dess, GG, 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", **Academy of Management Review**, Vol. 21, p. 135-172.
- Luo, Yadong, 1999, "Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China : A Case of Township and Village Enterprises in Southern China", **Journal of Small Business Management**, January, p. 37-52.
- Luo, Yadong dan Tan, J. Justin, 1998, "A Comparison of Multinational and Domestic Firms in an Emerging Market : A Strategic Choice Perspective", **Journal of**

- International Management**, Vol. 4, No. 1, p. 21-40.
- Markland, Robert E., Cornelia Droge, dan Shawnee Vickery, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry", **Decision Sciences**, Volume 25, p. 669-689.
- Masri Singaribun dan Sofyan Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta.
- McCharty, 2000, "Researching The Dynamics of Risk Taking and Social Learning : An Exploratory Study of Irish Entrepreneurs", **Irish Marketing Review**, Vol. 13, p. 46-60.
- McCharty, E. Jerome dan Perreault, Jr, William D., 1996, **Dasar-Dasar Pemasaran**, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- McGee, Jeffrey E. dan Rubach, Michael J., 1997, "Responding to Increased Environmental Hostility : A Study of the Competitive Behavior of Small Retailers", **Journal of Applied Business Research**, Vol. 13, No. 1, p. 83-94.
- McGinnis, Michael A dan Kohn, Jonathan W, 1993, "Logistics Strategy, Organizational Environment, and Time Competitiveness", **Journal of Bisnis Logistics**, Vol. 14, p. 1-23.
- Menon, Ajay- dan Menon, Anil, 1997, "Enviropreneurial Marketing Strategy : The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", **Journal of Marketing**, Vol. 61, No. 1, p. 51-67.
- Menon, Anil, et al. 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and a Test", **Journal of Marketing**, Vol. 63, April, p. 18-40.
- Moorman, Christine dan Miner, Anne S., 1997, "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", **Journal of Marketing Research**, Vol. 34, p. 91 - 106.
- Pegels, C. Carl dan Song, Yong II, 2000, "Competitive Inter-firm Interactions : Determinants of Divergence versus Convergence", **Management Decision**, Vol. 38, No. 3, p. 194 - 208.
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Market-Performance", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol. 13, No. 3, p. 70-79.
- Petersen, Candace, 1997, "Get The Sales Involved With New Product Development", **Marketing News**, Vol. 31, p. 15.
- Porter, Michael E., 1981, "Industry Structure and Competitive Strategy : Key to Profitability", **Financial Analysis Journal**, July-August, p. 30-41.
- Porter, Michael E. dan Agus Maulana, 1991, **Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**, Penerbit Erlangga.
- Reddy, Srinivas K., et al, 1994, "To Extend or Not to Extend : Success Determinants of Line Extensions", **Journal of Marketing Research**, Vol. 31, p. 243-262.
- Robertson, Thomas S. dan Gatignon, Hubert, 1986, "Competitive Effects on Technology Diffusion", **Journal of Marketing**, July, p. 1-12.
- Suarez, Fernando F., et al, 1995, "An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing", **Sloan Management Review**, p. 25-32.
- Teddy Pawitra, 2001, "Manajemen Pemasaran di Indonesia : Masa Lampau, Kini dan Masa Mendatang", **Usahawan**, No. 10, Tahun XXX, Oktober, p. 32-38.
- Venkatraman, N, 1989, "Strategic Orientation of Business Enterprises : The Construct, Dimensionality, and Measurement", **Management Science**, Vol. 35, No.8, p. 942-962.
- Wright, Peter, et al., 1995, "Strategic Orientation, Competitive Advantage, and Business Performance", **Journal of Business Research**, Volume 33, p. 143-151.
- Zahra, Shaker A dan Neubaum, Donald O, 1998, "Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol. 3, p. 123-140.
- Zikmund, William G, 19 , **Business Research Methods**, Fourth Edition, International Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
