



## STUDI MENGENAI PROSES ADAPTASI PRODUK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN EKSPOR (Studi Empirik Pada Perusahaan Industri Kayu/Mebelair di Jawa Tengah)

Ir. Ema Ismariana, MM

Perum Perhutani Propinsi Jawa Tengah

### Abstraksi

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, dan organisasi pemasaran dan penerapan terhadap adaptasi produk dan dampaknya kepada peningkatan kinerja pemasaran ekspor. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Cavusgil dan Naidu (1993), Cavusgil et al (2002); dan Calantone et al (2004) yang menemukan pengaruh langsung pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, dan organisasi pemasaran dan penerapan terhadap adaptasi produk dan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran ekspor. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada perusahaan industri kayu/mebelair. Sampel penelitian ini adalah perusahaan industri kayu/mebelair, sejumlah 100 perusahaan. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman unit bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor, pasar ekspor berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi produk, organisasi pemasaran dan penerapan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor, dan adaptasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor, perusahaan industri kayu/mebelair perlu memperhatikan faktor-faktor seperti pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, dan organisasi pemasaran dan penerapan, dan adaptasi produk, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pemasaran ekspor. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini.

*Kata Kunci: Kinerja Pemasaran Ekspor, Pengalaman Unit Bisnis, Adaptasi Produk, dan Organisasi Pemasaran*

Tingkat persaingan yang semakin ketat, mengharuskan seluruh pelaku usaha, memobilisasi seluruh potensi yang dimilikinya, sehingga terdapat cukup sumberdaya untuk membangun kekuatan bersaing dalam pemasaran ekspor.

Michael Porter, 1980 (dalam Munfaat, 2003) menyatakan ada lima sumber kekuatan persaingan yang harus diantisipasi dan dipahami perusahaan, agar dapat menyusun strategi bersaing sehingga mampu memenangkan persaingan, yaitu 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. Dengan demikian, perusahaan harus mampu bertahan hidup dan makmur, dengan merespon dengan baik terhadap tekanan-tekanan eksternal melalui formulasi dan implementasi strategi pemasaran.

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 kebutuhan dan keinginan konsumen dapat meningkatkan daya inovasi perusahaan (Kuczumarski, 1998 dalam Munfaat, 2003).

Lebih lanjut para peneliti menyatakan bahwa dalam upaya memasuki pasar ekspor dimana terdapat perbedaan selera dan pilihan (preferensi) dengan biaya yang rendah dan produk yang berkualitas tinggi, dibutuhkan strategi produk yang dapat mengadaptasi kondisi dari pasar ekspor. Tingkat adaptasi yang lebih tinggi atas produk, akan mampu bersaing dan berhasil dalam pasar ekspor.

Strategi adaptasi produk terkadang dapat berjalan dalam mencapai keunggulan bersaing dalam aktivitas ekspor, dimana adaptasi produk berhubungan dengan penempatan strategis pada beberapa perusahaan. Namun untuk memenuhi pencapaian

adaptasi produk yang cepat dan ekonomis harus didukung dengan penggunaan teknologi tinggi. (Menguc, 1997). Lebih jauh Walter dan Toyne, 1989 (dalam Menguc, 1997) menyatakan bahwa adaptasi produk akan mendatangkan sebuah arti yang penting untuk meraih produksi ekonomis, perkembangan produk yang cepat beserta penyebarannya, dan keunggulan bersaing lainnya dalam pasar ekspor. Adaptasi produk dapat memperkuat posisi persaingan produk di pasar. Simmonds (1985 dalam Menguc, 1997 p.29) menyatakan bahwa perusahaan multinasional harus menyesuaikan produk mereka untuk segemen-segmen yang memiliki demand yang unik karena adanya perbedaan institusional dan perbedaan konsumennya. Walter (1986 dalam Menguc, 1997) mengatakan bahwa variasi dalam perusahaan dan karakteristik produk akan mempengaruhi keberhasilan strategi standarisasi produk.

Berkenaan dengan daya saing internasional, dalam masalah harga, kualitas, distribusi dan kondisi yang diperlukan lainnya untuk keberhasilan promosi dalam pasar ekspor. Kemampuan untuk produk ekspor dalam pasar global tidak tergantung lebih lama semata-mata pada harga, salah satu faktor yang penting bagi negara berkembang adalah kemampuan dan kemampuan untuk mengadaptasi produk ekspor untuk menghadapi tantangan global (Menguc, 1997).

Bagi negara berkembang yang memasuki pasar internasional, mempunyai tantangan yang besar, dan untuk itu dengan strategi pemasaran yang berdaya saing dapat meningkatkan akses kepada pasar internasional. Dengan pengetahuan yang cukup dalam persyaratan adaptasi produk yang berkaitan dengan proteksi pengemasan,

kegunaan dan usia produk, konstituen produk dan pengetahuan lingkungan pasar eksternal, diharapkan dapat memasuki pasar ekspor. Proses adaptasi produk perlu dipertimbangkan sebagai sumber daya utama daya saing dan keunggulan global utamanya bagi perusahaan di Negara yang berkembang secara cepat.

Strategi pemasaran global memerlukan studi tentang sumberdaya persaingan dan merespon seluruh pesaing yang ada pada pasar dunia, untuk memperluas lini produk dalam memasuki segmen pasar baru. Pengembangan pasar global merupakan proses yang rumit dan secara keseluruhan bergantung pada pengembangan konsep pemasaran di dalam suatu Negara. Oleh karena itu strategi adaptasi produk ekspor dapat menjadi kunci pertumbuhan di seluruh negara berkembang.

Beberapa peneliti sebelumnya menyatakan bahwa secara asumsi implisit, dapat ditunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan adaptasi produk yang tepat, akan cenderung menjadi eksportir yang lebih berhasil. Hasil penelitian Cavusgil dan Zou (1994) menemukan adanya hubungan positif diantara adaptasi produk dan kinerja ekspor perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Calantone, et.al (2004) menunjukan bahwa adaptasi produk internasional memiliki hubungan langsung dengan kinerja pasar ekspor.

Berbeda dengan penelitian Cavusgil et.al (1993) dimana belum diketahui dampak strategi adaptasi terhadap kinerja, dimana relevansi strategi tersebut tergantung pada hasil kinerjanya. Hasil studi Menguç (1997) menunjukkan bahwa tidak terdapat bukti empiris yang mengindikasikan apakah perluasan dan jenis adaptasi produk bermanfaat bagi perusahaan berkaitan dengan kinerja

ekspor. Sebagaimana hasil penelitian O'Cass dan Julian (2003) menemukan tidak ada hubungan signifikan antara adaptasi produk dengan kinerja.

Lebih lanjut Menguç (1997, p.29) menyatakan bahwa dalam upaya mengadaptasi ke dalam lingkungan bisnis internasional, permasalahan kepastian dan biaya mungkin dijumpai perusahaan. Sebuah pasar ekspor mungkin membutuhkan pengembangan produk baru atau desain ulang produk yang mungkin mengharuskan adanya perusahaan baru dan peralatannya, dan tambahan keuangan serta sumberdaya lainnya.

Biaya pengembangan produk baru dan adaptasi produk mungkin menimbulkan permasalahan dalam hal penetapan harga, yang pada akhirnya perbedaan (diversitas) produk, dengan variasi dalam *demand* untuk produk yang berbeda, harus meningkatkan biaya dari kontrol inventaris.

Hasil penelitian Menguc (1997) menunjukkan adaptasi produk di dalam sebuah pasar ekspor secara signifikan memiliki kaitan dengan beberapa faktor penting seperti tujuan ekspor utama, lingkungan pasar ekspor dan jenis produk (derajat ketidaksamaan antara pasar domestik dengan ekspor). Beberapa perbedaan dan kesamaan signifikan antara bangsa dalam kebudayaan, sistem hukum, tahap pembangunan ekonomi, kondisi geografis, intensitas persaingan, nilai atau gaya hidup pesaing menjadi alasan dalam adaptasi produk.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan adaptasi produk dalam upaya memasuki pasar ekspor antara lain pengalaman unit bisnis (Calantone, et.al, 2004), lingkungan pasar ekspor (Menguç, 1997), organisasi pemasaran dan penerapan *customer focus* (Calantone, et.al, 2004).

Pengalaman unit bisnis akan mendorong manajer untuk melakukan memodifikasi produk menjadi lebih baik. Kurangnya pengalaman desain dan re-desain produk internasional dapat menjadi hambatan yang substansial dalam keputusan adaptasi produk (Calantone, et.al, 2004). Hal ini sangat berkaitan erat dengan lingkungan pasar ekspor, dimana dalam melakukan adaptasi produk harus mempertimbangkan perbedaan lingkungan (legal, kebudayaan, sosial), intensitas persaingan pasar ekspor, dan preferensi, ekspektasi dan karakteristik pelanggan. Lebih lanjut Calantone, et.al (2004) menyatakan bahwa organisasi pemasaran yang responsif dan penerapan *customer focus* dapat menghasilkan adaptasi produk internasional yang lebih baik.

Kurangnya bukti empiris pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja ekspor, dan adanya beberapa perbedaan hasil penelitian dari peneliti terdahulu, dan faktor yang memberikan pengaruh secara signifikan terhadap adaptasi produk, maka mendorong peneliti untuk memadukan berbagai temuan dari penelitian terdahulu dan menghilangkan perbedaan. Beberapa temuan yang tidak konsisten yang dihasilkan dari penelitian terdahulu, dapat dijelaskan dengan memfokuskan dan mengadopsi dimensi adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Tujuan utama dari studi empiris ini adalah mengembangkan sebuah pemahaman yang komprehensif dari jenis-jenis adaptasi produk ekspor yang dipilih yang dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor, dan bertujuan menjelaskan peran dan pentingnya adaptasi produk ekspor melalui beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor dan organisasi

pemasaran dan penerapan *customer focus*.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Pemasaran Ekspor

Kinerja ekspor merupakan dependen variable yang diidentifikasi sebagai hasil dari sebuah aktivitas perusahaan dalam bidang ekspor (Shoham, 1996). Kegiatan ekspor tidak hanya berkisar mengenai bagaimana menjual produk perusahaan keluar negeri tetapi diikuti dengan penyesuaian produk, harga atau materi promosi pada pasar internasional (Keegan, 1997). Produk yang ditawarkan di pasar dalam negeri perlu dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan untuk memenuhi selera pasar internasional. Oleh karena itu pasar internasional perlu didekati dengan pemasaran tidak hanya dengan sekedar penjualan produk ekspor, sehingga kegiatan ekspor identik dengan kegiatan pemasaran produk dalam pasar internasional (kegiatan pemasaran ekspor).

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, pangsa pasar / porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan, seperti ROI (Ferdinand, 2000).

Pengukuran kinerja ekspor selanjutnya mengalami perkembangan dan sebagian besar mengacu pada pemasaran ekspor. Katsikeas, et.al (1996) mengemukakan bahwa dalam konteks pemasaran ekspor sebagian besar penelitian menggunakan kinerja pemasaran ekspor (penilaian subyektif)

sebagai penggambaran dari kinerja ekspor. Johnson dan Arunthanes (1995) dalam penelitian kinerja ekspor menggunakan ukuran market share, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas. Didukung Ogunmokum dan Simone Ng (2004) menyatakan ukuran kinerja ekspor adalah intensitas penjualan ekspor, pertumbuhan ekspor dan profitabilitas keuangan. Intensitas ekspor yang merupakan prosen dari total penjualan perusahaan, pertumbuhan penjualan ditunjukkan dari penjualan ekspor yang menurun atau meningkat, sedangkan profitabilitas ditunjukkan sejauh mana kegiatan ekspor memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Akyol dan Akehurst (2003 p. 8) menyatakan bahwa kinerja ekspor dapat diukur dengan ukuran obyektif maupun subyektif. Ukuran obyektif adalah terkonsentrasi pada indicator kinerja yang absolute yaitu volume penjualan ekspor dan pertumbuhan penjualan ekspor., sedangkan Ukuran subyektif berhubungan dengan perbandingan pencapaian kinerja perusahaan dan pesaing utama atau berhubungan dengan harapan perusahaan. Ukuran subyektif merupakan ukuran kepuasan atas pelaksanaan ekspor dan kinerja ekspor secara menyeluruh, dengan didasarkan pada persepsi top manajer terhadap kinerja ekspor dibandingkan dengan pesaing utama dalam industri, yaitu kepuasan operasional ekspor, *competitive performance*, dan kinerja ekspor secara menyeluruh. Dan dalam penelitian Akyol dan Akehurst, menggunakan pendekatan ukuran subyektif dan obyektif, dengan tujuan perpaduan dua ukuran tersebut, peningkatan secara signifikan kinerja operasional perusahaan.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ekspor. Keahlian manajer dalam pemasaran ekspor,

strategi harga dan strategi differensiasi produk memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja ekspor.

### Adaptasi Produk

Adaptasi produk diartikan sebagai tingkat dimana produk fisik berbeda-beda di masing-masing negara. Adaptasi produk dipengaruhi oleh ketidaksamaan antara pasar domestik dan lingkungan ekspor. Kebudayaan, faktor sosiologis, geografis, perekonomian, politik dan faktor perijinan yang mempengaruhi kebiasaan konsumen dalam pasar ekspor merupakan pertimbangan penting dalam melakukan adaptasi produk.

Kriteria utama dari pemasaran ekspor menekankan pada adaptasi level perusahaan merupakan pertimbangan legalitas, pilihan konsumen, kompetisi, perubahan dalam distribusi, ketersediaan material, dan perbedaan kekuatan pembelanjaan. Persaingan dalam pasar global, merupakan kekuatan perusahaan untuk melakukan adaptasi produk.

Menurut Czinkota dan Ronkainen, 1993, Hill dan Still, 1984 dalam Menguc, 1997 p. 29) menyatakan fitur adaptasi produk adalah unit-unit pengukuran, ukuran kemasan, pemberian label. Sedangkan pertimbangan kualitas dapat berhasil menghilangkan pengaruh kuota dengan menawarkan produk yang mahal etapi masih memiliki daya saing pada segmen pasar tertentu.

Perbedaan dalam karakteristik pasar dari lingkungan pemasaran internasional mempengaruhi jenis dan derajat dari adaptasi yang dilakukan. Jenis adaptasi dapat dicerminkan dari dominasi produk (spesialisasi), jumlah dari geografis dan produk pasar yang dilayani, jenis saluran pemasaran yang digunakan, strategi penetapan harga dan strategi pelayanan konsumen (Buatsi, 1980 dalam Menguc 1997 p.28). Lebih lanjut Menguç (1997

p.29) menyatakan bahwa produk dapat berbeda dalam siklus waktu dalam pasar ekspor yang beragam. Dan yang berhubungan dengan konsep siklus produk adalah derajat dari kebutuhan akan keunikan dari produk dalam pasar ekspor (Cateora, 1993 dalam Menguc 1997 p. 29). Derajat produk baru akan mempengaruhi proses adaptasi. Beberapa hal yang menjadi faktor pertimbangan penting dalam adaptasi produk adalah adaptasi kebudayaan oleh manajer dan adaptasi prosedural dalam hubungan pembeli dan penjual.

Dalam pasar yang berada pada Negara yang belum berkembang, pertimbangan legalitas dan pilihan konsumen dapat menjadi penyebab keunggulan adaptasi produk. Ukuran kemasan didasarkan pada pola pembelian dan kondisi pasar (Czinkota dan Ronkainen, 1990 dalam Menguc, 1997). Pemberian label menekankan aspek promosi, dalam perusahaan multinasional mengharuskan adanya pemberian label.

Hill dan Still (1984 dalam Menguc, 1997) membagi adaptasi produk dalam 2 kelompok, yaitu adaptasi sebagian yang terdiri estetika pengemasan, pemilihan produk, perlindungan kemasan dan adaptasi menyeluruh yang meliputi fitur produk dan penggunaannya, penggunaan petunjuk, nama merek. Sedangkan Johnson dan Arunthanes (1995) membedakan adaptasi produk dalam actual adaptasi produk dan ideal adaptasi produk. Aktual adaptasi produk adalah perbedaan antara produk ekspor dan produk domestic dalam ukuran unit, besaran, merek, pengemasan, penggunaan (*features*), *contents* dan kualitas. Sedangkan ideal adaptasi produk adalah opini manajer pemasaran untuk mengembangkan produk yang harus diadaptasi sesuai ukuran unit, besaran,

merek, pengemasan, penggunaan, *contents* dan kualitas.

Derajat adaptasi produk adalah kesatuan dalam karakteristik dari perusahaan, produk, industri, dan pasar ekspor (Cavusgil, et.al, 1993). Pada penelitian Menguc (1997) menggunakan variable yang mempengaruhi adaptasi produk adalah tujuan ekspor utama, lingkungan pasar ekspor, dan jenis produk ekspor.

Menurut Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) menyatakan bahwa adaptasi produk diklasifikasikan ke dalam adaptasi selama pemasukan (*entry*) dan adaptasi setelah pemasukan untuk merefleksikan sifat evolusioner strategi adaptasi. Adaptasi produk lebih tinggi dilakukan setelah memasuki pasar ekspor, dimana produk-produk industri menawarkan daya tarik universal yang lebih besar dan telah memenuhi standar yang diperlukan di pasar ekspor. Sebaliknya produk-produk "*old-line*" tradisional lebih cenderung lebih dikhususkan dan mengarah pada selera, kebiasaan dan preferensi konsumen yang memerlukan tingkat adaptasi yang tinggi di pasar ekspor.

Cavusgil, Zou, Naidu (1993) menyatakan bahwa strategi adaptasi selama pemasukan (*entry*) terhadap pasar ekspor umumnya merefleksikan respon perusahaan terhadap peraturan hukum dan teknis yang sering diperintahkan. Adaptasi produk setelah pemasukan nampaknya menjadi bersifat bebas, yang merefleksikan pemahaman manajemen yang lebih baik atas keistimewaan pasar ekspor.

Biaya pengembangan produk baru dan adaptasi produk mungkin menimbulkan masalah dalam hal penetapan harga, karena perusahaan harus melakukan adanya tambahan peralatan baru, tambahan fasilitas, keuangan dan sumberdaya manusia.

Untuk itu beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan adaptasi produk adalah tujuan perusahaan, sumberdaya perusahaan, pasar dan kebutuhan konsumen, keaslian produk, usia produk yang diharapkan, daya tarik yang dimiliki produk secara universal, level pelayanan yang dibutuhkan, merek, kemudahan dalam memproduksi. Menguç (1997) menambahkan bahwa adaptasi produk harus mempertimbangkan dengan kesesuaian biaya, yang mengarah faktor internal dan eksternal, seperti sasaran perusahaan, pasar dan kebutuhan, sumberdaya perusahaan, sifat dan usia produk, daya tarik, merek, kemudahan produksi dan batasan hukum.

Berkaitan dengan adanya variasi biaya atas adaptasi produk, Calantone, et.al (2004) menyatakan bahwa diperlukan kontrol para manajer dalam penerapan pemasaran yang kuat dan adaptasi produk berhubungan dengan kinerja ekspor, dan kesuksesan ekspor. Para manajer harus memiliki justifikasi yang lebih baik untuk menganalisis perbedaan dari Negara ke Negara pelanggan dan memformulasikan desain yang lebih baik, skala, komponen dan perubahan-perubahan lain pada produk.

#### **Hubungan Adaptasi Produk dengan Kinerja Pemasaran Ekspor**

Perusahaan yang berorientasi pada pertumbuhan dengan tujuan posisi pasar ke depan dan profitabilitas pada pasar ekspor harus menyerap biaya dari adaptasi produk. Sebagaimana perkembangan pasar, pengorbanan atas investasj adaptasi akan memberikan profitabilitas perusahaan. Hasil penelitian Menguç (1997) menunjukkan adaptasi produk dapat dimanfaatkan secara efektif untk meraih keunggulan kompetitif di dalam pasar dunia. Namun belum

menunjukkan adanya bukti empiris yang mengindikasikan perluasan dan jenis adaptasi produk yang berpengaruh terhadap kinerja ekspor.

Calantone,et.al (2004) menyatakan bahwa adaptasi produk internasional memiliki hubungan langsung dengan kinerja ekspor dari perusahaan. Adapun indikator utama dari keberhasilan pasar ekspor bagi manager pemasaran adalah profitabilitas dari usaha ekspor. Perusahaan melakukan berbagai variasi atas biaya-biaya ketika memodifikasi produk-produk untuk pasar yang bervariasi, sehingga dapat menawarkan produk yang bervariasi pada pasar yang beragam, yang dapat menghasilkan untung yang lebih dibandingkan biaya yang dikelurakan atas adaptasi produk. Adaptasi produk dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan menjual produk yang sama di berbagai tempat.

Cavusgil dan Zou (1994 dalam Calantone,et.al, 2004) menemukan hubungan empiris yang kuat antara penyesuaian produk dengan kinerja pemasaran ekspor dari para eksportir Amerika Serikat. Didukung dengan hasil penelitian Calatone, et.al (2004) yang menemukan hubungan positif antara tingkatan adaptasi produk dengan profitabilitas dari usaha usaha pada pasar ekspor, dimana diperoleh konsistensi penemuan antara perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan Korea Selatan. Keputusan atas adaptasi produk memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.

Sebagaimana hasil penelitian Cooper dan Kleinschmidt (1985 dalam Calantone, 2004) yang menyatakan perusahaan Kanada yang melakukan modifikasi penentuan produk memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Namun O'Cass dan Julian (2003

menyatakan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara adaptasi produk dengan kinerja perusahaan.

Perusahaan menerapkan adaptasi produk yang berorientasi pada profitabilitas dari usaha pada pasar ekspor yang lebih spesifik, dengan melakukan penawaran produk dengan berdasarkan pada pasar luar negeri dan keinginan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang paling kuat adaptasi produk dengan profitabilitas ekspor (Calantone, et.al, 2004).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H1 : Tingkatan adaptasi produk memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja ekspor*

### **Pengalaman Unit Bisnis**

Pengalaman unit bisnis didefinisikan sebagai pengalaman manajemen yang telah mempunyai / mengumpulkan pengalaman dalam dunia bisnis internasional, mengetahui perbedaan pasar dan merespon keistimewaan pasar dengan strategi pasar yang paling efektif (Calantone, et.al, 2004).

Pengalaman internasional perusahaan mengacu pada jumlah pengalaman manajemen dalam bisnis internasional. Cavusgil dan Zou (1994) mendefinisikan pengalaman internasional sebagai sumberdaya organisasi yang berharga dan sebuah penentu penting atas keberhasilan dalam pasar internasional. Lingkup pemasukan berkenaan dengan apakah sebuah produk ekspor di pasar asing tunggal atau secara simultan ke pasar asing ganda. Perusahaan bisa memperoleh pengalaman melalui keterbatasan langsung di dalam transaksi-transaksi internasional, dengan beroperasi di

banyak pasar asing, berinteraksi dengan para supplier atau para distributor. Untuk itu manajemen harus mendorong karyawan untuk berlatih dengan issue-isue internasional dan tren pasar internasional. Dan dengan pengalaman internasional, perusahaan akan mampu memperoleh posisi strategis global yang lebih kuat yang pada akhirnya akan mengarah pada kinerja finansial yang lebih baik.

Dalam pemasaran ekspor, proses pembelajaran sebuah perusahaan nampaknya dipermudah dengan memanfaatkan perusahaan-perusahaan cabang ketimbang distributor lokal independen di dalam pasar ekspor, karena kontrol dan kilas balik yang diperoleh lewat perusahaan-perusahaan cabang tersebut merupakan bagian yang integral dari proses pembelajaran. Sebuah perusahaan berpengalaman akan mencari pendekatan / kecocokan antara penawaran saat ini dan syarat-syarat / kondisi-kondisi pasar luar negeri sehingga diperlukan adaptasi produk. (Douglas dan Craig, 1989 dalam Cavusgil, et.al. 1993). Didukung hasil penelitian Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) menunjukkan pengalaman internasional memberikan pengaruh positif bagi perusahaan untuk melakukan adaptasi produk. Perusahaan lebih suka untuk menstandarisasi produk ketika para manajer kurang memiliki pengalaman internasional. Cavusgil dan Zou (1994) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara tingkatan dari kompetensi internasional perusahaan dan tingkatan adaptasi produk.

Sebuah perusahaan yang telah mempunyai pengalaman di dalam bisnis internasional, mempunyai penghargaan yang lebih besar akan perbedaan-perbedaan antara pasar, dan lebih tanggap dalam merespon keistimewaan masing-masing pasar dengan strategi pasar yang paling efektif (Cateora, 1990



dan Terpstra, 1987 dalam Cavusgil et.al, 1993). Perusahaan nampaknya lebih mengutamakan modifikasi produk yang bersifat *discretionary* dan adaptasi promosi dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Tujuan penjualan ekspor bagi usaha (*venture*) mempunyai hubungan terhadap aspek produk dan adaptasi promosi. Ketika sebuah perusahaan menetapkan tujuan penjualan secara ambisius bagi usaha ekspor, maka membutuhkan penetrasi yang lebih dalam mengenai pasar ekspor untuk memenuhi tujuan. Dengan memenuhi tujuan kebutuhan-kebutuhan untuk pelanggan dan persyaratan-persyaratannya, maka dapat dicapai dengan lebih baik melalui adaptasi produk dan promosi (Douglas dan Craig, 1989 dalam Cavusgil, et.al, 1993). Selain itu biaya produk/adaptasi promosi akan lebih mudah justifikasi pada saat obyektif (tujuan) volume yang lebih besar disesuaikan dengan usaha (*venture*) tersebut.

Pada umumnya adaptasi produk membutuhkan biaya-biaya untuk mengembangkan variasi-variasi produk alternative. Lebih lanjut Onkvist dan Shaw, 1987 (dalam Cavusgil, et.al, 1993) pada saat sebuah produk secara simultan memasuki pasar-pasar ekspor, maka biaya untuk adaptasi produk dan promosi yang sesuai dengan persyaratan-persyaratan di masing-masing pasar, nampaknya mengalami hambatan dalam hal penanaman modal awal atau biaya set-up, termasuk biaya mendirikan hubungan kerja dengan para distributor dan mengembangkan pemahaman yang lebih tajam atas kebutuhan para pelanggan ekspor.

#### **Hubungan Pengalaman Unit Bisnis dengan Adaptasi Produk**

Calantone, et.al (2004) menyebutkan bahwa pengalaman bisnis internasional akan mendorong manajer untuk melakukan modifikasi produk yang lebih baik. Kurangnya pengalaman desain dan re-desain produk internasional dapat menjadi hambatan yang substansial dalam keputusan adaptasi produk. Sebagaimana hasil penelitian Cavusgil (1994 dalam Calantone, et.al, 2004) menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara tingkatan dari kompetensi internasional perusahaan dan tingkatan adaptasi produk. Pengetahuan dan pengalaman internasional dapat membantu dalam memperbesar jumlah penawaran produk dari perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian O'Cass dan Julian (2003) yang menemukan hubungan positif antara pengalaman manajerial dengan tingkat adaptasi. Namun pada Negara yang berbeda menunjukkan pengalaman unit bisnis tidak memberikan pengaruh terhadap adaptasi produk. Bagi perusahaan Amerika Serikat, pengalaman yang lebih baik dalam bisnis internasional dan kemampuan dalam mendesain produk yang dihasilkan dalam tingkatan yang lebih tinggi atas adaptasi produk internasional. Sebaliknya bagi perusahaan Korea Selatan, ditemukan hubungan negatif.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H2 : Pengalaman Unit Bisnis dalam pasar internasional memberikan pengaruh positif terhadap adaptasi produk.*

#### **Hubungan Pengalaman Unit Bisnis dengan Kinerja Pemasaran Ekspor**

Suatu perusahaan dapat mencapai pengalaman internasional melalui keterlibatan langsung pada transaksi-transaksi internasional, beroperasi di

banyak pasar asing, berinteraksi dengan supplier atau distributor asing, dan sebagainya. Perusahaan yang lebih berpengalaman dalam bisnis internasional mempunyai apresiasi lebih besar mengenai perbedaan masing-masing pasar, dan lebih mampu untuk merespon keunikan pasar melalui strategi yang paling efektif, mencapai keunggulan kompetitif dan mempengaruhi pencapaian kinerja ekspor (Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993). Hal ini didukung dengan beberapa peneliti sebelumnya seperti Crick dan Katsikeas (1995), Kaynak dan Wellington (1993), Ogunmokun dan Li (2001) yang menyatakan adanya hubungan antara pengalaman bisnis internasional terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H3 : Pengalaman Unit Bisnis dalam pasar internasional memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor*

#### **Lingkungan Pasar Ekspor**

Lingkungan pasar ekspor dijelaskan dengan dua aspek yaitu pasar ekspor yang ditargetkan (tujuan utama ekspor sebagai sebuah wilayah geografis); persamaan dan perbedaan antara suatu Negara dengan pasar ekspor berdasarkan pada lingkungan pemasaran makro (Menguç, 1997). Lebih lanjut Menguç mengatakan dalam penelitiannya bahwa faktor lingkungan pemasaran makro meliputi regulasi menurut undang-undang, pengembangan level perekonomian, kebudayaan, kondisi geografis, intensitas persaingan, preferensi, ekspektasi dan karakteristik pelanggan.

Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) menyatakan bahwa kesamaan regulasi-regulasi hukum diartikan sebagai tingkat

dimana standar regulasi hukum (misalnya kesehatan, keamanan, standar teknis) di pasar ekspor adalah sama dengan di pasar dalam negeri. Kesamaan regulasi / peraturan hukum diprediksikan memberikan hubungan negative dengan berbagai aspek produk dan adaptasi promosi. Di dalam pasar ekspor dimana peraturan hukum dapat dibandingkan dengan yang di pasar dalam negeri, maka perusahaan memiliki sedikit tekanan untuk memodifikasi penawaran produk dan program promosi. Sebaliknya perusahaan akan dipaksa untuk memodifikasi produk dan program promosi di pasar ekspor dimana peraturan-peraturan yang mengatur kesehatan, keamanan dan standar teknis yang berbeda (Jain, 1989 dan Dox dan Praholad, 1980 dalam Cavusgil, et.al 1993).

Didukung hasil penelitian Menguç (1997) dimana perusahaan ekspor perlu berfokus kepada pertimbangan-pertimbangan hukum / legal, dimana adanya peran pemerintah dalam bisnis internasional untuk kesejahteraan internal Negara. Calantone, et.al (2004) menemukan bahwa hubungan yang negatif antara kesamaan peraturan, regulasi, dan standar dalam pasar ekspor yang dibandingkan dengan Negara produsen dan tingkatan dari adaptasi produk. Kesamaan lingkungan legal dihubungkan dengan adaptasi produk yang lebih rendah.

Disamping peran pemerintah dalam adaptasi produk, karakteristik dan perilaku pelanggan dapat menentukan adaptasi produk. Keputusan adaptasi produk ditentukan oleh tradisi, sikap, selera dan perilaku local, yang kesemuanya mencerminkan kebutuhan pasar untuk memperoleh pelanggan.

Kompetitivitas pasar mengacu pada intensitas persaingan bahwa usaha (*venture*) ekspor bertemu di pasar ekspor.

Kompetitivitas pasar ekspor diprediksikan secara positif dikaitkan dengan berbagai aspek produk (Cavusgil, Zou, Naidu, 1993). Di dalam pasar yang bersaing secara ketat, tekanan-tekanan kompetitif mungkin memerlukan adaptasi untuk memperoleh keuntungan atas persaingan-persaingan dengan mencocokkan kondisi local secara tepat (Jain, 1989 dalam Cavusgil, et.al, 1993). Sebaliknya, di dalam pasar yang menarik dimana produk telah menikmati posisi kepemimpinan, maka tingkat standarisasi yang tinggi mungkin diinginkan. Temuan tersebut sesuai dengan kebijakan pemasaran konvensional dimana hanya produk-produk yang dapat memuaskan selera konsumen saja yang membuat perusahaan tersebut dapat bertahan "survive" dalam persaingan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Cavusgil dan Zou, 1994 (dalam Menguc, 1997), adaptasi produk ekspor pada venture ekspor Amerika Serikat dipengaruhi secara positif oleh daya saing pasar ekspor. Menguc (1997) menganalisa secara empiris bahwa daya saing pasar ekspor memiliki pengaruh langsung yang positif pada adaptasi produk ekspor pada venture ekspor Turki.

#### **Hubungan Lingkungan Pasar Ekspor dengan Adaptasi Produk**

Calantone, et.al (2004) menyatakan bahwa perbedaan lingkungan (legal, kebudayaan dan sosial) memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan dalam melakukan adaptasi produk di dalam pasar internasional. Salah satu pengendali utama adaptasi produk adalah regulasi pemerintah. Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) menambahkan bahwa dibutuhkan legalitas atas pasar internasional dibandingkan pasar domestic, dengan melakukan adaptasi produk di pasar internasional.

Hasil penelitian<sup>1</sup> Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) menyatakan bahwa lingkungan hukum dan kompetitivitas pasar ekspor mendorong manajemen untuk melakukan adaptasi produk melalui modifikasi produk untuk dapat meningkatkan kelangsungan hidup produk dan memperbaiki posisi kompetitif dalam pasar ekspor.

Menguç (1997) menyatakan bahwa preferensi, ekspektasi dan karakteristik pelanggan merupakan prediktor penting yang digunakan untuk adaptasi produk ekspor dan memberikan pengaruh secara signifikan. Hasil Johnson dan Arunthanes (1995) mengungkapkan adanya perbedaan para *end-user* dalam hal preferensi dan selera secara positif memberikan pengaruh adaptasi produk ideal.

Perusahaan yang kurang berpengalaman dimungkinkan menghindari modifikasi yang mungkin disebabkan kurangnya pengetahuan syarat-syarat pasar ekspor dan komitmen terhadap bisnis internasional.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H4 : Lingkungan Pasar Ekspor memberikan pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk*

#### **Organisasi Pemasaran dan Penerapan**

Kerangka kerja konseptual menunjukkan pandangan bahwa adaptasi produk internasional juga dipengaruhi oleh organisasi pemasaran perusahaan dan penerapannya. Aspek-aspek seperti dari organisasi pemasaran seperti pengetahuan atas kebutuhan perusahaan dan eksistensi dari kultur organisasi yang memberikan nilai *feedback* dari pasar dan eksperimentasi haruslah memperkuat keputusan atas adaptasi produk internasional. Semakin perusahaan

menggunakan banyak penerapan, maka proses penyesuaiannya akan menjadi lebih baik ketika melakukan pemasaran internasional (Fields, 1995). Lebih lanjut hasil Calantone, et.al (2004) menyatakan bahwa organisasi pemasaran yang lebih responsif dan penerapan fokus pelanggan (*customer focus*) dapat menghasilkan adaptasi produk internasional yang lebih baik.

#### **Hubungan Organisasi Pemasaran dan Penerapan dengan Adaptasi Produk**

Hasil penelitian Calantone, et.al (2004) diketahui bahwa pada beberapa organisasi, untuk mendapatkan hasil yang lebih baik atas aktivitas pemasaran yang inovatif, kontak pelanggan yang lebih sering dan promosi dari interaksi *cross-functional*, akan mendukung penerapan adaptasi produk internasional. Adaptasi produk bagi pelanggan ekspor lebih sering diemukaan diantara perusahaan-perusahaan yang organisasi dan penerapan pemasaran berorientasi pada pelanggan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H5 : Organisasi pemasaran dan penerapan memberikan pengaruh positif terhadap adaptasi produk*

#### **Hubungan Organisasi Pemasaran dan Penerapan dengan Kinerja Pemasaran Ekspor**

Demikian halnya dengan pengaruh organisasi pemasaran yang responsive berpengaruh positif terhadap kinerja pada pasar ekspor, utamanya pada profitabilitas perusahaan. Pada perusahaan di Amerika Serikat, adaptasi produk memiliki korelasi paling kuat dengan kinerja ekspor produk, dengan melakukan desain dan menguji produk-produk pada segmen pasar tertentu / terspesialisasi.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H6 : Organisasi pemasaran dan penerapan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor*

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampling**

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.115). Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer industri yang melakukan pemasaran ekspor di wilayah Jawa Tengah.

Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (1999, p.121) adalah sebagian dari populasi dimaksud yang akan diteliti. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah para manajer industri yang melakukan kegiatan pemasaran ekspor di wilayah Jawa Tengah. Sementara itu menurut Hair, dkk (1995, p.637) penentuan sampel untuk SEM (Structural Equation Modelling), ukuran sampel yang diterima adalah antara 100 sampai dengan 200. Sedangkan jumlah sampel yang ideal dan representative adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5-10. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini dengan jumlah indikator = 17, maka jumlah sampel  $17 \times 5 = 85$  responden.

#### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*Purposive Sampling*). Dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar

sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, yang dalam penelitian ini adalah para manajer industri di wilayah Jawa Tengah, dengan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Alasan pemilihan para manajer industri di wilayah Jawa Tengah adalah manajer industri yang melakukan pemasaran ekspor.

### Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkapkan fenomena bisnis dalam pasar ekspor. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Sumber : Data Primer yang Diolah (2006)

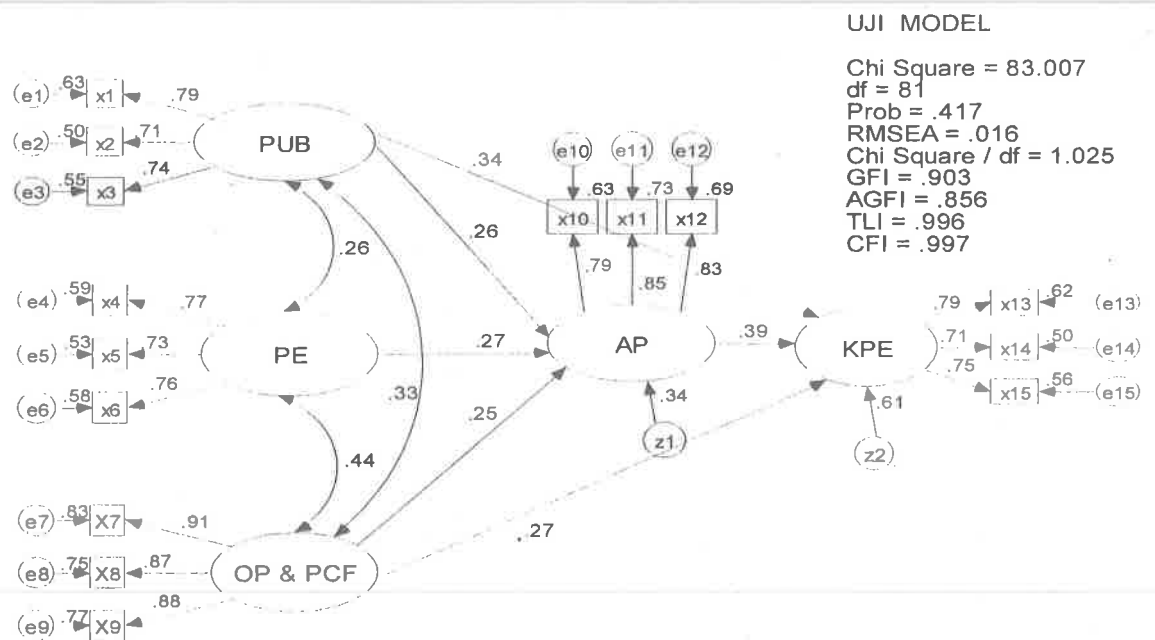
Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dari paket statistik AMOS.

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.

Gambar 1

### Structural Equation Model



#### UJI MODEL

Chi Square = 83.007  
df = 81  
Prob = .417  
RMSEA = .016  
Chi Square / df = 1.025  
GFI = .903  
AGFI = .856  
TLI = .996  
CFI = .997

Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF, GFI dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun AGFI diterima secara marginal. Pada gambar diatas juga menunjukkan bahwa variabel adaptasi produk dapat diterima sebagai variabel *intervening*. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel berikut :

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, GFI dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<104.157 )	83,007	Baik
Probability	≥ 0.05	0,417	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,016	Baik
GFI	≥ 0.90	0,903	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,856	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,025	Baik
TLI	≥ 0.95	0,996	Baik
CFI	≥ 0.95	0,997	Baik

Sumber: Data Primer yang diolah (2006)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,417 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 2**  
**Regression Weight Structural Equational Model**

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
AP	<--	PE	0.290	0.269	0.135	2.145	0.032
AP	<--	OP & PCF	0.214	0.248	0.103	2.086	0.037
AP	<--	PUB	0.259	0.257	0.119	2.180	0.029
KPE	<--	AP	0.372	0.391	0.114	3.271	0.001
KPE	<--	PUB	0.327	0.341	0.113	2.909	0.004
KPE	<--	OP & PCF	0.221	0.268	0.088	2.517	0.012

Sumber: Data Primer yang diolah (2006)

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran ekspor menunjukkan nilai CR sebesar 3,271 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi adaptasi produk akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Cavusgil dan Zou (1994) dan Calantone, et.al, (2004) yang menemukan hubungan positif antara tingkatan adaptasi produk dengan profitabilitas dari usaha usaha pada pasar ekspor.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengalaman unit bisnis terhadap adaptasi produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,180 dan dengan probabilitas sebesar 0,029. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi pengalaman unit bisnis akan berpengaruh terhadap adaptasi produk. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) dan O'Cass dan Julian (2003) yang menyatakan bahwa pengalaman internasional memberikan pengaruh positif bagi perusahaan untuk melakukan adaptasi produk.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengalaman unit bisnis terhadap kinerja pemasaran ekspor menunjukkan nilai CR sebesar 2,909 dan dengan probabilitas sebesar 0,004. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi

syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi pengalaman unit bisnis akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Cavusgil, Zou dan Naidu (1993), Crick dan Katsikeas (1995), Kaynak dan Wellington (1993), Ogunmokun dan Li (2001) yang menyatakan bahwa perusahaan yang lebih berpengalaman dalam bisnis internasional mempunyai apresiasi lebih besar mengenai perbedaan masing-masing pasar, dan lebih mampu untuk merespon keunikan pasar melalui strategi yang paling efektif, mencapai keunggulan kompetitif dan mempengaruhi pencapaian kinerja ekspor

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pasar ekspor terhadap adaptasi produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,145 dan dengan probabilitas sebesar 0,032. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi pasar ekspor akan berpengaruh terhadap adaptasi produk. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Cavusgil, Zou dan Naidu (1993), Menguç (1997), Johnson dan Arunthanes (1995) yang menyatakan bahwa lingkungan hukum dan kompetitivitas pasar ekspor mendorong manajemen untuk melakukan adaptasi produk melalui modifikasi produk untuk dapat meningkatkan kelangsungan hidup produk dan memperbaiki posisi kompetitif dalam pasar ekspor.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh organisasi pemasaran dan penerapan terhadap adaptasi produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,086 dan dengan probabilitas sebesar 0,037. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat

untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi organisasi pemasaran dan penerapan akan berpengaruh terhadap adaptasi produk. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Calantone, et.al (2004) yang menyatakan bahwa adaptasi produk bagi pelanggan ekspor lebih sering ditemukan diantara perusahaan-perusahaan yang organisasi dan penerapan pemasaran berorientasi pada pelanggan.

Sedangkan parameter estimasi untuk pengujian pengaruh organisasi pemasaran dan penerapan terhadap kinerja pemasaran ekspor menunjukkan nilai CR sebesar 2,517 dan dengan probabilitas sebesar 0,012. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi organisasi pemasaran dan penerapan akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Calantone, et.al (2004) yang menyatakan bahwa adaptasi produk memiliki korelasi paling kuat dengan kinerja ekspor produk, dengan melakukan desain dan menguji produk-produk pada segmen pasar tertentu / terspesialisasi.

## **KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak enam hipotesis.

### **Pengujian Hipotesis 1**

*H1 : Adaptasi produk memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang

searah antara adaptasi produk dengan kinerja pemasaran ekspor. Hal ini mengindikasikan adaptasi produk yang tepat akan berpengaruh positif pada kinerja pemasaran ekspor, perusahaan menerapkan adaptasi produk yang berorientasi pada profitabilitas dari usaha pada pasar ekspor yang lebih spesifik, dengan melakukan penawaran produk dengan berdasarkan pada pasar luar negeri dan keinginan pelanggan (Calantone et al., 2004).

### **Pengujian Hipotesis 2**

*H2 : Pengalaman unit bisnis memberikan pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pengalaman unit bisnis dengan adaptasi produk. Hal ini mendukung penelitian Calantone et al (2004) yang menyatakan bahwa pengalaman bisnis internasional akan mendorong manajer untuk melakukan modifikasi produk yang lebih baik, kurangnya pengalaman desain dan redesign produk internasional dapat menjadi hambatan yang substantial dalam keputusan adaptasi produk.

### **Pengujian Hipotesis 3**

*H3 : Pengalaman unit bisnis memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pemasaran ekspor*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pasar ekspor dengan kinerja pemasaran ekspor. Perusahaan yang lebih berpengalaman dalam bisnis internasional mempunyai apresiasi lebih besar mengenai perbedaan masing-masing pasar dan mempengaruhi



pencapaian kinerja ekspor (Cavusgil, Zou dan Naidu (1993).

#### **Pengujian Hipotesis 4**

*H4 : Pasar ekspor memberikan pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pasar ekspor dengan adaptasi produk. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetivitas pasar ekspor mendorong manajemen untuk melakukan adaptasi produk melalui modifikasi produk untuk dapat meningkatkan kelangsungan hidup dan memperbaiki posisi kompetitif dalam pasar ekspor (Cavusgil, Zou dan Naidu (1993).

#### **Pengujian Hipotesis 5**

*H5 : Organisasi pemasaran dan penerapan memberikan pengaruh positif terhadap adaptasi produk*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara organisasi pemasaran dan penerapan dengan adaptasi produk. Penelitian ini mengindikasikan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik atas aktivitas pemasaran yang inovatif, kontak pelanggan yang lebih sering dan promosi dari interaksi cross functional akan mendukung penerapan adaptasi produk international (Calantone et al., 2004).

#### **Pengujian Hipotesis 6**

*H6 : Organisasi pemasaran dan penerapan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor*

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang

searah antara organisasi pemasaran dan penerapan dengan kinerja pemasaran ekspor. Penelitian ini mengindikasikan adaptasi produk memiliki korelasi paling kuat dengan kinerja ekspor produk, dengan melakukan desain dan menguji produk-produk pada segmen pasar tertentu / terspesialisasi. (Calantone et al., 2004).

#### **IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, dan organisasi pemasaran dan penerapan dalam mendukung penerapan adaptasi produk international dalam meningkatkan kinerja pemasaran ekspor. Dari ketiga variable independen yang mempengaruhi adaptasi produk yaitu: pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, dan organisasi pemasaran dan penerapan. Variabel pasar ekspor merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap adaptasi produk dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,27 kemudian variabel pengalaman unit bisnis dan organisasi pemasaran dan penerapan masing-masing sebesar 0,26 dan 0,25.

Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam enam skenario sebagai berikut:

1. Skenario satu yaitu bahwa pengalaman unit bisnis mempunyai pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor. adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor dapat ditingkatkan melalui pengalaman unit bisnis melalui tiga dimensi yaitu, pengalaman internasional, pengalaman desain produk dan tujuan usaha ekspor. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator

- "Pengalaman Internasional" merupakan indikator dari pengalaman unit bisnis yang paling berpengaruh dan paling kuat dalam meningkatkan adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor dengan nilai estimasi 0,79. Sehingga disarankan kepada perusahaan agar menstandarisasi produk ketika para manajer kurang memiliki pengalaman internasional karena terdapat hubungan yang kuat antara tingkatan dari kompetensi internasional perusahaan dan tingkatan adaptasi produk dan mampu meningkatkan kinerja pemasaran ekspor.
2. Skenario dua yaitu bahwa lingkungan pasar ekspor mempunyai pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk. Adaptasi produk dapat ditingkatkan melalui lingkungan pasar ekspor melalui tiga dimensi yaitu, kompetitivitas pasar, peraturan hukum dan preferensi, ekspektasi & karakteristik pelanggan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "kompetitivitas pasar" merupakan indikator dari lingkungan pasar ekspor yang paling berpengaruh dan paling kuat dalam meningkatkan adaptasi produk dengan nilai estimasi 0,77. Sehingga disarankan kepada perusahaan agar meningkatkan kompetitivitas pasar ekspor karena mampu mendorong manajemen untuk melakukan adaptasi produk melalui modifikasi produk untuk dapat meningkatkan kelangsungan hidup produk dan memperbaiki posisi kompetitif dalam pasar ekspor.
  3. Skenario tiga yaitu bahwa organisasi pemasaran dan penerapan mempunyai pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor. Adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor dapat ditingkatkan melalui organisasi pemasaran dan penerapan melalui tiga dimensi yaitu: inovasi pemasaran, komunikasi pelanggan dan interaksi hubungan fungsional. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "Inovasi Pemasaran" merupakan indikator dari organisasi pemasaran dan penerapan yang paling berpengaruh dan paling kuat dalam meningkatkan adaptasi produk dan kinerja pemasaran ekspor dengan nilai estimasi 0,91. Sehingga disarankan kepada perusahaan agar meningkatkan aktivitas pemasaran yang inovatif, kontak pelanggan yang lebih sering dan promosi dari interaksi *cross-functional*, dalam mendukung penerapan adaptasi produk internasional. Adaptasi produk bagi pelanggan ekspor lebih sering ditemukan diantara perusahaan-perusahaan yang organisasi dan penerapan pemasaran berorientasi pada pelanggan. Disarankan juga bagi manajemen perusahaan agar melakukan desain dan menguji produk-produk pada segmen pasar tertentu / terspesialisasi
  4. Skenario empat yaitu bahwa adaptasi produk mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pemasaran ekspor. kinerja pemasaran ekspor dapat ditingkatkan melalui adaptasi produk melalui tiga dimensi yaitu: kualitas, features & usage dan labeling. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "Features & Usage" merupakan indikator dari adaptasi

produk yang paling berpengaruh dan paling kuat dalam meningkatkan kinerja pemasaran ekspor dengan nilai estimasi 0,85. Sehingga disarankan kepada perusahaan agar melakukan kontrol kepada para manajer dalam penerapan pemasaran yang kuat dan adaptasi produk berhubungan dengan kinerja ekspor, dan kesuksesan ekspor. Selain itu para manajer harus memiliki justifikasi yang lebih baik untuk menganalisis perbedaan dari Negara ke Negara pelanggan dan memformulasikan desain yang lebih baik, skala, komponen dan perubahan-perubahan lain pada produk.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang.

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah: Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya lima variabel yang diuji, yaitu: pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, organisasi pemasaran dan penerapan, adaptasi produk, dan kinerja pemasaran ekspor.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi adaptasi produk dalam

meningkatkan kinerja pemasaran ekspor. Karena adaptasi produk tidak hanya dipengaruhi oleh pengalaman unit bisnis, lingkungan pasar ekspor, organisasi pemasaran dan penerapan.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Akyol, Ayse dan Akehurst, Gary (2003), An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation, *European Business Review*, volume 15 nomor 1-2003, p.5-19.
- Calantone, Roger J; Schmidt, Jeffrey B dan Song, X Michael, (1996), Controllable Factors of New Product Success : A Cross National Comparison, *Marketing Science*, vol. 15, no. 4, 1996, p.341-358.
- \_\_\_\_\_; Cavusgil, S.Tamer; Schmidt, Jeffrey B dan Shin, Geon-Cheol, (2004), Internationalization and The Dynamic of Product Adaptation: An Empirical Investigation, *The Journal of Product Innovation Management*, 2004, p.185-198.
- Cavusgil, S.Tamer dan Zou, Shaoming (1994), Marketing Strategy – Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Ventures, *Journal of Marketing*, volume 58, Januari 1994, p. 1-21.
- \_\_\_\_\_, dan Naidu, GM (1993), Product and Promotion Adaptation in Export

- Ventures: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 1993, p. 479-506.
- Delene, Linda M; Meloche, Martin S dan Hodskins, John S, (1997), International Product Strategy Building The Standarisisation-Modification Decision, *Irish Marketing Review*, vol. 10, no. 1, 1997, p. 47-54.
- Henard, David H dan Szymanski, David M, (2001), Why Some New Products Are More Successful Than Others, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, Agustus 2001, p. 362-375.
- Johnson, Jean L dan Arunthanes, Wiboon, (1995), Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms: Market Related Determinants and Impact on Performance, *International Marketing Review*, vol 12 no.3, 1995, p.31-46.
- Li, Tiger dan Calantone, Roger J (1998), The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage, Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Oktober 1998, vol. 62.
- Menguç, Bülent, (1997), Product Adaptation Practices in the Context of Export Activity: an Empirical Study of Turkish Manufacturing Firms, *Journal of Euro – Marketing*, 1997, p.25-56.
- O’Cass, Aron dan Julian, Craig, (2003), Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters, *European Journal of Marketing*, vol 37, no. 3/4, 2003, p.366-384.
- Ogunmokum, Gabriel dan Simone Ng (2004), Factors Influencing Export Performance in International Marketing: a Study of Australian Firms, *International Journal of Management*, volume 21. Nomor 2, Juni 2004, p. 172-185.
- Ryans Jr, John K; Griffith, David A dan White, D.Steven, (2003), Standarization / Adaptation of International Marketing Strategy : Necessary Conditions for The Advancement of Knowledge, *International Marketing Review*; vo. 20, no. 6, 2003. p. 588-603.
- Subramaniam, Moham dan Hewett, Kelly, (2004), Balancing Standarization and Adaptation for Product Performance in International Markets: Testing the Influence of Headquarters – Subsidiary Contact and Cooperation, *Management International Review*, 2004, p. 171-194.
- Sustar, Boris, (2004), Characteristics of the Product Standarization / Adaptation in the International Enviroment, *the Marketing Review*, 2004, p. 47-71.
- Szymanski, David M; Bharadwaj, Sundar G, dan Varadarajan, P.Rajan, (1993), Standarization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, vol. 57, Oktober 1993, p.1-17