



STUDI MENGENAI INOVASI PRODUK DAN KINERJA PEMASARAN

(Studi Empiris pada Industri Mebel Ekspor Skala Sedang dan Besar di Jepara)

Dwiyono, SE, MM

Alumni Program MM UNDIP

Abstraksi

Penelitian mengenai kinerja pemasaran telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti, studi ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merujuk pada research gap dari penelitian terdahulu, oleh karena itu perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran. Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tersebut dikembangkan sebuah permodelan dan empat hipotesis telah dirumuskan dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah stratified random sampling yakni dengan mengelompokkan perusahaan berdasar jumlah karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 121 responden, dimana respondennya adalah para manajer industri mebel ekspor skala sedang dan besar di Jepara. Alat analisis data yang digunakan adalah structural equation modelling (SEM) pada program AMOS 5,01. Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model, dan hasil penelitian ini dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh perhatian manajer terhadap orientasi pasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh orientasi pasar dengan inovasi produk adalah positif dan signifikan. Pengaruh inovasi produk dengan kinerja pemasaran adalah positif dan signifikan.

Kata Kunci: Perhatian Manajer, Keeratan Hubungan Antar Bagian, Orientasi Pasar, Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran.

Perusahaan dijamin sekarang ini pasti memiliki tujuan, yang mana tujuan tersebut menjadi acuan bagi kinerja perusahaan untuk mencapainya. Tujuan tersebut antara lain adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan, mempertahankan kehidupan perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut harus merencanakan suatu konsep yang digunakan oleh perusahaan yang dianggap sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu konsep yang dapat digunakan adalah orientasi pasar. Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya organisasi yang diperlukan karyawan agar selalu memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan saat ini maupun kebutuhan potensial yang mungkin akan timbul dimasa yang akan datang. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar mempunyai komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

Dengan berorientasi pasar, perusahaan dapat mengetahui, memahami dan menjawab kebutuhan maupun harapan dari pelanggan. Serta dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing serta mengkoordinasi sumber daya perusahaan sehingga

chirnya dapat menciptakan *superior value* bagi pelanggan dan dapat menciptakan kinerja perusahaan secara berkelanjutan (Narver dan Slater 1990).

Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan oleh konsumen baik itu melalui menciptakan suatu produk yang baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada, agar dapat menciptakan *superior value* bagi konsumennya secara berkelanjutan dan dapat menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan (Menon, et al, 1997)

Jaworski dan Kohli (1990) menyatakan bahwa perusahaan yang hendak mengembangkan kemampuan orientasi pasarnya terlebih dahulu harus mengembangkan kemampuan intelijen pasarnya. Menurut Jaworski dan Kohli intelijen pasar merupakan proses pengumpulan informasi, penyebaran informasi kebagian-bagian perusahaan dan respon dari perusahaan terhadap informasi yang masuk, sehingga melalui proses tersebut perusahaan dapat berorientasi terhadap pelanggan dan pesaingnya dengan lebih cepat.

Lebih lanjut Houston et al. dalam Ferdinand (2000) menyatakan bahwa aktivitas pengelolaan intern perusahaan harus mendapat perhatian yang besar dari perusahaan hubungan dengan strategi pemasaran perusahaan yang berusaha untuk lebih berorientasi terhadap pasar. Aspek-aspek intern perusahaan yang erat kaitannya dengan orientasi pasar antara lain: perhatian manajer dan keeratan hubungan antar bagian (Jaworski dan Kohli 1990) dan Riliang Qu (2002)

Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa perhatian manajer berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, diperkuat pula oleh Pulendran et.al (2000) manajer berpengaruh positif terhadap orientasi pasar di Australia, serta penelitian yang dilakukan oleh Riliang Qu (2002) menyatakan bahwa perhatian manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar pada sampel pelayanan perjalanan di Cina. Hong dan Chen (1998) menemukan hubungan yang signifikan antara perhatian manajer terhadap orientasi pasar.

Pihak manajemen perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi dan bersedia memberi delegasi serta pemberdayaan secara tepat kepada karyawan (Nangoi,2002). Tetapi Riliang (2002) juga berpendapat bahwa perhatian manajer tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar pada sampel hotel di Cina.

Menon et al. (1997) menyatakan bahwa keeratan hubungan antar bagian yang utamanya untuk memperluas hubungan diantara karyawan antar bagian merupakan fasilitas utama meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Jaworski dan Kohli 1990 dalam Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa keakraban tinggi kerja sama antar bagian akan semakin meningkatkan intelegen pasar sebagai daya tanggap untuk memenuhi keinginan pasar. Keeratan hubungan antar bagian yang positif dapat membantu pengembangan semangat kerja untuk membantu perusahaan dalam memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen. Menurut Mostaque (2003) keeratan hubungan antar bagian berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar, Pulendran et.al (2000) keeratan hubungan antar bagian berpengaruh positif terhadap orientasi pasar di Australia. Sedangkan Riliang (2002) berpendapat bahwa keeratan hubungan antar bagian tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar pada sampel pelayanan perjalanan di Cina dan sampel hotel di Cina.

Jaworski dan Kohli (1990) berupaya membangun dan mengembangkan suatu teori dasar pemikiran terdahulu tentang konsekwensi orientasi pasar, dan menguraikan

sebuah metode yang didukung literatur yang dilengkapi dengan penemuan dan wawancara terhadap pengambil keputusan dari beberapa fungsi departemen.

Ferdinand (2002) semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai. Baker dan Sinkula (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar secara signifikan berhubungan dengan kinerja pemasaran. Han et al. (1998) menempatkan inovasi sebagai salah satu variabel penting dalam kinerja, selain itu Gronhaug dan Kaufmann 1988 dalam Han et al. (1998) menyatakan bahwa inovasi menjadi semakin penting sebagai sarana bertahan, bukan hanya pertumbuhan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Han et al. (1998) orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pemasaran. Akan tetapi dalam orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran melalui inovasi sebagai variabel intervensi. Jaworski and Kohli (1993) menemukan bahwa orientasi pasar tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada semua kondisi, serta menurut Greenley (1995) yang menemukan bahwa relatif kurang signifikan hubungan orientasi pasar dengan kinerja pemasaran.

Adanya *gap* atau kesenjangan penelitian yang timbul berdasarkan hasil penelitian mengenai orientasi pasar yang berbeda-beda menjadi dasar dilakukannya penelitian ini yaitu untuk menguji dari perhatian manajer, keeratan hubungan antar bagian terhadap orientasi pasar, serta orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Orientasi pasar

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam berbisnis. Orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang secara mendasar menetapkan prinsip perilaku organisasi berkenaan dengan pelanggan, pesaing dan fungsi internal. Menurut Day 1994 dalam Gatignon dan Xuereb (1997) yang termasuk dalam orientasi pasar tidak hanya konsep orientasi pelanggan tetapi juga konsep orientasi pesaing.

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu (1) orientasi pelanggan, (2) orientasi pesaing, (3) koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing menunjukkan tekanan relatif pada pengumpulan dan pemrosesan informasi untuk pilihan pelanggan dan kemampuan pesaing secara berturut-turut. Koordinasi antar fungsi meliputi aplikasi koordinasi dari sumber daya organisasi untuk penyebaran kecerdasan pasar (Narver dan Slater 1990: Slater dan Narver 1994 dalam Lukas dan Ferrell, 2000).

Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior bagi mereka secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior bagi perusahaan (Narver dan Slater dalam Wahyono, 2002). Dengan demikian orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual agar memahami mata rantai nilai keseluruhan pembeli (D. dan Wesley dalam Wahyono 2002). Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu dan pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan.

Kemampuan penjual dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensial untuk saat ini dan yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan dimasa yang akan datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin akan mereka rasakan dimasa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan (Narver dan Slater 1990 dalam Wahyono, 2002)

Kebutuhan pelanggan terbatas pada produk yang sudah mereka kenal atau produk yang berhubungan dengan mereka. Pelanggan tidak dapat melihat dunianya melalui teknologi dan oleh karena itu tidak mengetahui apa yang terbaru. Perusahaan lebih suka meluncurkan produk baru yang mempunyai kesamaan dengan lini produk yang sudah ada jika mereka mengandalkan proses inovasi pada input pelanggan (Lukas dan Ferrel, 2000).

Orientasi pasar pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama Day dan Wesley dalam Wahyono (2002)

Oleh karena itu tenaga penjualan harus berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan.

Koordinasi antar fungsi adalah komponen ketiga dari orientasi pasar. Koordinasi antar fungsi ini menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dengan cermat. Langkah ini sekaligus merupakan kemampuan perusahaan dalam menangkap umpan balik dari pelanggan, merespon dan memberikan pelayanan yang lebih prima dikemudian hari.

Keterbukaan dan komunikasi antar fungsi perlu dalam usaha memberikan tanggapan kepada pelanggan, permasalahan yang muncul dari satu fungsi dapat dibantu dengan analisis dan pemecahannya dari fungsi-fungsi lain secara profesional dan konseptual. Demikian pula terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan pada salah satu bagian dapat didiskusikan dan diambil langkah-langkah penyesuaian melalui koordinasi antar fungsi yang ada dalam perusahaan. Langkah ini perlu dibiasakan dalam budaya perusahaan agar para karyawan tidak menutup diri serta tidak berani mengambil inisiatif dan akut mengambil resiko (Han et al. 1998)

Lukas dan Farrell (2000) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional dapat mempertinggi komunikasi dan pertukaran antar semua fungsi organisasi yang memperhatikan pelanggan dan pesaing serta untuk menginformasikan trend pasar yang terkini.

Perhatian manajer

Jaworski dan Kohli (1990) menyatakan bahwa *top manajer* memegang peran yang penting dalam membantu mengembangkan orientasi pasar. Tanpa arahan yang jelas dari *top manager* tentang pentingnya perusahaan untuk menjadi tanggap terhadap kebutuhan konsumen, sebuah perusahaan tampaknya tidak akan mampu memiliki orientasi pasar (Webster, 1988). Muffatto dan Panizzolo (1995) merekomendasikan bahwa untuk mendapatkan partisipasi total dari sumber daya manusia, *top manajer* dari sebuah

perusahaan memiliki komitmen terhadap kepuasan konsumen. Payne 1988 dalam Mostaque (2003) menyatakan bahwa orientasi pasar hanya dapat berjalan apabila perilaku pihak manajemen mencerminkan orientasi pemasaran. Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa hanya apabila manajer menunjukkan pentingnya komitmen terhadap kepuasan konsumen, maka seluruh anggota organisasi akan mengikutinya.

Jaworski dan Kohli (1993) juga menunjukkan usaha dari manajer pada orientasi pasar akan mempengaruhi secara luas komponen orientasi pasar. Bhuian (1998), menevaluasi aplikabiliti hasil dari penelitian Jaworski dan Kohli (1990) dan Jaworski dan Kohli (1993) tentang kerangka kerja orientasi pasar di Saudi Arabia dan mengkonfirmasi temuan tersebut. Hasil yang sama Horng dan Chen (1998) yang mengadopsi penelitian dari Jaworski dan Kohli (1993) dan Narver dan Slater (1990) menemukan hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kemauan manajer pada orientasi pasar.

Harris 1998 dalam Mostaque (2003) juga berpendapat bahwa dukungan dari manajemen yang lemah adalah salah satu penghalang orientasi pasar dan menyarankan bahwa sikap positif dan usaha dari manajer merupakan suatu hal yang penting dalam mewujudkan orientasi pasar di sebuah perusahaan. Slater dan Narver (1994b) juga mengidentifikasi panduan secara umum bagi manajer untuk menemukan strategi nilai bagi konsumen. Mereka menggarisbawahi bahwa manajer harus memainkan peran penting yang fasilitatif dengan mengkomunikasikan tuntutan tersebut dan berusaha menerima pula masukan dari pegawai.

Manajer perlu terlibat dalam pengkomunikasian komitmen untuk berorientasi pasar secara luas kepada seluruh individu atau karyawan didalam perusahaan (Pulendran et al. 2000). Narver dan Slater dalam Pulendran et al (2000) menambahkan bahwa manajer harus memainkan peranan fasilitatif melalui komunikasi dan mendorong kontribusi dari karyawan. Levitt dan Webster dalam Jaworski dan Kohli (1993) Apabila suatu perusahaan tidak mendapatkan petunjuk atau pengarahan yang jelas dari manajer mengenai pentingnya menjadi responsif terhadap kebutuhan pelanggan, maka perusahaan mungkin akan tidak berorientasi pasar.

Perhatian manajer terhadap pentingnya orientasi pasar dapat ditunjukkan dengan memberikan saran atau memberikan pengarahan kepada para karyawannya atau individu-individu didalam perusahaan untuk mengikuti perubahan pasar, saling berbagi informasi pasar antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan dan respon yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Jaworski dan Kohli, 1993)

Sementara itu Ferrell (2000) menyatakan bahwa pada dasarnya, pemimpin harus menyampaikan petunjuk atau isyarat kepada seluruh individu atau karyawan perusahaan mengenai cara-cara perusahaan untuk mengoperasikan pasar. Petunjuk atau isyarat seperti itu memberikan karyawan sebuah pemahaman mengenai lingkungan dimana mereka bekerja dan bagaimana mereka dihadapkan untuk bekerja didalam perusahaan tersebut.

Aspek dari perhatian manajer adalah sikap top manajer dalam mengambil resiko. Tangung jawab top manajer terhadap perubahan kebutuhan pasar membuat mereka harus sering mengambil keputusan untuk memperkenalkan produk atau jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Namun dalam kenyataannya, produk atau jasa baru mengandung resiko yang tinggi untuk mengalami kegagalan dalam pasar (Jaworski dan Kohli, 1993). Oleh karena itu Jaworski dan Kohli (1990) berpendapat bahwa jika top manajer menunjukkan kemampuan untuk mengambil resiko dan menerima kegagalan

sebagai sesuatu yang biasa maka para personel perusahaan akan bangkit motivasinya dalam mengajukan konsep-konsep yang baru sebagai respon terhadap perubahan dan keinginan pelanggan, sebaliknya jika top manajer enggan mengambil resiko dan sama sekali tidak mentoleransi kejadian kegagalan maka para personel perusahaan tidak akan termotivasi dan terfokus dalam mengembangkan orientasi pasar perusahaan untuk merespon perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Selanjutnya terdapat aspek lain dalam perhatian manajer yang memberikan aspek terhadap perkembangan orientasi pasar perusahaan. Aspek tersebut adalah sifat positif dari top manajer dalam menghadapi perubahan. Sifat positif dalam menghadapi perubahan secara konsisten dihubungkan dengan kemauan dan kemampuan untuk melakukan inovasi. Kemauan untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemauan untuk merubah program pemasaran berdasarkan analisis terhadap pelanggan dan analisis perubahan kondisi pasar merupakan ciri khas dari perusahaan yang berorientasi pada pasar, keterbukaan top manajer terhadap kondisi ide-ide baru dan komitmen top manajer untuk memandangkan perubahan sebagai komponen yang sangat penting dalam kesuksesan bisnis perusahaan (Jaworski dan Kohli, 1990). Top manajer berperan untuk menyediakan suatu lingkungan kerja dalam perusahaan dimana sikap para personel perusahaan untuk menyampaikan ide-ide baru dan ide-ide inovatif akan selalu diterima dengan tangan terbuka dan akan ditindaklanjuti dengan tindakan yang nyata yang mengarah pada pengembangan kemampuan orientasi pasar tersebut.

Oleh karena itu, berdasarkan argumen diatas, dapat disimpulkan bahwa usaha manajer pada orientasi pasar adalah penting bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang berorientasi pada konsumen (Webster, 1988). Argumen diatas juga menekankan hasil penelitian dari Lovelock dan Weinberg 1984 dalam Mostaque (2003) yang menekankan bahwa manajer yang hanya berpandangan sempit terhadap manajemen, maka ia akan kurang memiliki pemahaman yang mendalam akan konsep pemasaran.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan disini adalah sebagai berikut:

H1 : *Semakin tinggi perhatian manajer maka semakin tinggi derajat orientasi pasar*

Keeratan Hubungan Antar Bagian

Jaworski dan Kohli (1990) mendefinisikan keeratan hubungan antar bagian sebagai derajat hubungan baik secara formal maupun non formal diantara karyawan antar bagian yang mempengaruhi perkembangan orientasi pasar perusahaan. Deshpande dan Zaltmen (1982) dimana hasil penelitian mereka menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keeratan hubungan antar bagian dengan koresponsifan dan *intelligence dissemination*, Mereka juga menyimpulkan bahwa keterkaitan antar bagian yang cukup akan meningkatkan intelegen pasar sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan orientasi pasar.

Ruekert dan Walker (1987) menyatakan bahwa hubungan antar bagian sebagai persepsi sebuah perusahaan yang menghubungkan bagian-bagian berbeda dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Jaworski dan Kohli (1993) juga mengklaim bahwa hubungan antar bagian akan dapat membentuk independensi sebuah organisasi serta mendorong kemampuan untuk bertindak sesuai aturan yang telah ditetapkan sesuai dengan pengetahuan dan kompetensi yang mereka miliki. Selain itu

mereka juga menekankan bahwa hubungan antara bagian memiliki peran yang positif dalam menentukan komponen orientasi.

Penelitian Harris dan Piecy's (1999) tentang hambatan-hambatan pada orientasi pasar pada industri retail membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara keeratannya hubungan antar bagian dengan tingkat orientasi pasar. Studi ini juga menemukan bahwa komunikasi yang lancar akan menghasilkan intelegensi pasar yang baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan fokus terhadap pasar. Lebih awal Wong et al. (1989) dalam Mostaque (2003) juga menyatakan bahwa hubungan keeratannya hubungan antar bagian yang tidak baik adalah penghalang terhadap orientasi pasar.

Studi lebih lanjut tentang orientasi pasar di Australia Pulendran et al. (2000) menemukan bahwa keeratannya hubungan antar bagian memberi kontribusi yang signifikan pada tingginya orientasi pasar dan menyarankan bahwa hal ini akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara konsisten dan berlaku secara aturan pada konsumennya.

Hasil penelitian terakhir Ignacio et al. (2002) menyatakan pentingnya hubungan antar bagian, dimana didalamnya harus terdapat integrasi internal, lebih lanjut mereka juga menyarankan bahwa hubungan antar bagian akan mengembangkan aktivitas kelompok dimana hal ini akan memuaskan pasar. Lebih lanjut manajer hendaknya memastikan bahwa tiap anggota organisasi mengakui pentingnya integrasi dan koordinasi sebagai nilai organisasi. Lebih lanjut Ignacio et al. (2002) menyatakan bahwa koordinasi harus diterapkan dalam rangka mengkombinasikan kepentingan dan mengurangi hambatan untuk mencapai misi perusahaan. Oleh karena itu keberadaan hubungan antar bagian adalah hal yang penting bagi setiap perusahaan untuk menjadi orientasi pasar dan harus disadari sebagai salah satu faktor yang berpengaruh karena akan membentuk tingkat orientasi pasar dari sebuah perusahaan.

Keeratannya hubungan antar bagian tersebut erat kaitannya dengan proses komunikasi yang terjalin diantara bagian-bagian dalam perusahaan maka semakin erat hubungan antar bagian. Jaworski dan Kohli (1990) memberikan contoh bahwa dalam rangka mengembangkan kemampuan orientasi pasar perusahaan, pihak manajemen memfokuskan diri untuk mengembangkan akses komunikasi antar bagian. Hal ini sangat kontras dengan pelaksanaan operasional perusahaan sebelumnya dimana bagian-bagian dalam perusahaan tanpa adanya koordinasi dengan bagian lain kemudian berikutnya juga dinyatakan bahwa perusahaan yang secara formal menyelenggarakan pertemuan-pertemuan periodik dengan rutin untuk mempertemukan personel antar departemen memberikan fasilitas bagi penyebaran informasi pasar dalam perusahaan dan pada akhirnya hal tersebut memberikan peluang bagi perkembangan orientasi pasar perusahaan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu ditunjukkan adanya dukungan yang menyatakan keeratannya hubungan antar bagian merupakan komponen yang sangat penting dan berperan sebagai fasilitas dalam penyebaran informasi pasar dan respon terhadap informasi pasar Cronbach et al. dalam Jaworski dan Kohli, (1990). Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, informasi pasar harus disampaikan kepada seluruh bagian didalam perusahaan dan menjadi tanggung jawab perusahaan untuk membuat suatu lingkungan yang mendukung proses tersebut (Jaworski dan Kohli, 1990). Komunikasi yang lancar dan hubungan antar bagian yang erat merupakan suatu lingkungan ideal untuk mendukung proses penyebaran informasi pasar dalam perusahaan. Demikian pula halnya dengan respon terhadap informasi dimana respon tersebut meliputi: memilih pasar sasaran

mendisain dan menawarkan produk atau jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan, memproduksi, menyalurkan dan mempromosikan produk dengan cara yang dapat menarik minat bagian dalam perusahaan merupakan fasilitas dimana seluruh bagian dalam perusahaan dapat berpartisipasi dengan optimal (Jaworski dan Kohli, 1990).

Menon et al. (1997) menyatakan bahwa keeratan hubungan antar bagian yang fokusnya untuk memperluas hubungan diantara karyawan antar bagian merupakan fasilitas dalam meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Jaworski dan Kohli 1990 dalam Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa semakin tinggi kerja sama antar bagian akan semakin meningkatkan intelegen pasar sebagai daya tanggap untuk memenuhi keinginan pasar. Keeratan hubungan antar bagian yang positif dengan membantu pengembangan semangat kerja dan loyalitas akan membantu perusahaan dalam memperoleh informasi tentang kebutuhan konsumen.

Jaworski dan Kohli 1993 dalam (Pulendran 2000) keeratan hubungan antar bagian dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan tata cara, kemampuan dan fungsinya. Selanjutnya Menon, Jaworski dan Kohli menyatakan bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam menjalin keeratan hubungan antar bagian dalam perusahaan. Melalui akses komunikasi antar bagian, karyawan antar bagian dapat saling bertukar informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan orientasi pasar seperti informasi tentang kondisi pasar, pesaing dan pelanggan. Dengan demikian, komunikasi merupakan aspek penting dari keeratan hubungan antar bagian dalam membantu pengembangan orientasi pasar perusahaan.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan disini adalah sebagai berikut:

H2 : Semakin tinggi keeratan hubungan antar bagian maka semakin tinggi derajat orientasi pasar

Inovasi Produk

Menurut Hurley dan Hult 1998 dalam Noble dkk (2002) menyatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari karakter kerja yang menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Lukas dan Ferrell (2000) menyatakan bahwa pemasaran dan inovasi dipandang sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan komponen utama dari keunggulan bersaing.

Para peneliti dibidang pemasaran berpendapat bahwa inovasi produk berhubungan dengan setiap produk baru yang diperkenalkan oleh perusahaan, Knight 1967 dalam Bhoovaraghavan dkk (1996). Menurut Cooper (1998) inovasi produk mencerminkan tanggapan organisasi terhadap kebutuhan dari pihak luar. Inovasi produk menurut Galbraith 1973 dan Schon 1967 dalam Lukas dan Ferrel (2000) didefinisikan sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut memiliki nilai tambah. Inovasi dapat dilakukan pada barang, pelayanan atau gagasan-gagasan yang diterima oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru.

Neely dkk (2001) berpendapat bahwa inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau dikembangkan yang berhasil di pemasaran. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen dan arsitektur produk. Drucker 1954 dalam Berthon dkk (1999) menyatakan bahwa inovasi produk merupakan satu hal yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan pelanggan. Menurut Dougerty (1996) inovasi produk merupakan

suatu cara yang penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan pasar teknologi, serta persaingan.

Adapun indikator – indikator yang ditampilkan pada variabel inovasi produk ada bersumber dari Booz skk 1982 dan Olson dkk 1995 dalam Lukas dan Ferrell (2000) yaitu:

1. Perluasan lini adalah produk tidak sangat baru untuk perusahaan tetapi baru untuk pasar.
2. Produk tiruan adalah produk yang termasuk baru bagi perusahaan tetapi dikenal di pasar, merupakan produk pesaing.
3. Produk baru adalah produk yang termasuk baru baik bagi perusahaan maupun pasar.

Menurut Craven (1999) dan Tjiptono (1997) produk baru menjadi pusat perhatian seluruh perusahaan, karena sumbangannya jelas untuk kelangsungan hidup dan kemakmuran perusahaan. Pengenalan produk baru diklasifikasikan atas dasar tingkat baru di pasar dan tingkat baru di perusahaan. Dalam sisi lain produk inovasi menurut Galbraith (1973: Schon, 1967 dalam Lukas dan Ferrel (2000) didefinisikan sebagai proses penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah. Inovasi dapat dilakukan pada barang, pelayanan, atau gagasan-gagasan yang diterima oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru, sehingga mungkin saja suatu gagasan telah muncul dimasa lampau, tetapi dapat dianggap inovasi produk bagi konsumen yang baru mengetahuinya. Sering kali orang berpendapat bahwa dengan melakukan inovasi pada suatu hal maka seseorang telah melakukan perubahan yang bersifat positif yang mengacu pada kemajuan. Pendapat tersebut memang benar adanya, tetapi perubahan (dalam bentuk apapun) tersebut bagi sebagian konsumen sesuatu yang sulit diterima begitu saja. Menurut Lukas dan Ferrell (2000) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan disini adalah sebagai berikut:

H3 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar maka semakin tinggi inovasi produk

Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dan pasar terhadap produk (Permadi, 1998). Kinerja pasar didefinisikan sebagai ukuran pengukuran tingkat kinerja meliputi volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000). Menurut Ferdinand (2002) kinerja perusahaan memiliki konstruk atau 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, porsi pasar atau *market share* dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan. Kinerja pemasaran dirumuskan sebagai sebuah variabel laten (sebuah faktor atau konstruk) yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi – dimensi yang diamati, dalam hal penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan (Ferdinand, 2002). Kinerja pemasaran sebaiknya dibangun dengan menggunakan dimensi – dimensi ganda yang tidak saja volume penjualan tetapi juga tingkat pertumbuhan pelanggan karena volume penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata – rata yang bersifat tetap (Ferdinand, 2002).

Menurut Tusham dkk 1997 dalam Mole (2001) sebuah inovasi dapat memberikan produk yang unik dan bernilai tambah tinggi sehingga perusahaan dapat memperoleh

keuntungan diatas rata-rata. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membangun produk baru dan mengeksploitasi pasar baru. Selain itu perusahaan juga dapat memperbaiki biaya dasar dan meningkatkan harga. Inovasi dan pembentukan produk baru merupakan sumber penting bagi keunggulan bersaing.

Ketika sebuah sistem organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan dalam sebuah pasar atau pasar yang betul – betul baru, itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tidak sempurna atas produk di dalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi. Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja strategi yang dihasilkan dengan volume penjualan perusahaan, pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan perusahaan (Menon Bharadwaj dan Howell, 1996, dalam Henonet al, 1999). Menurut Kotabe (1991) menyatakan bahwa variabel-variabel kinerja pemasaran meliputi :

1. *Market share relative*, diukur dengan membandingkan volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas.
2. Tingkat pertumbuhan penjualan tiap tahun, diukur dengan presentasi kenaikan penjualan tiap tahun.
3. Kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

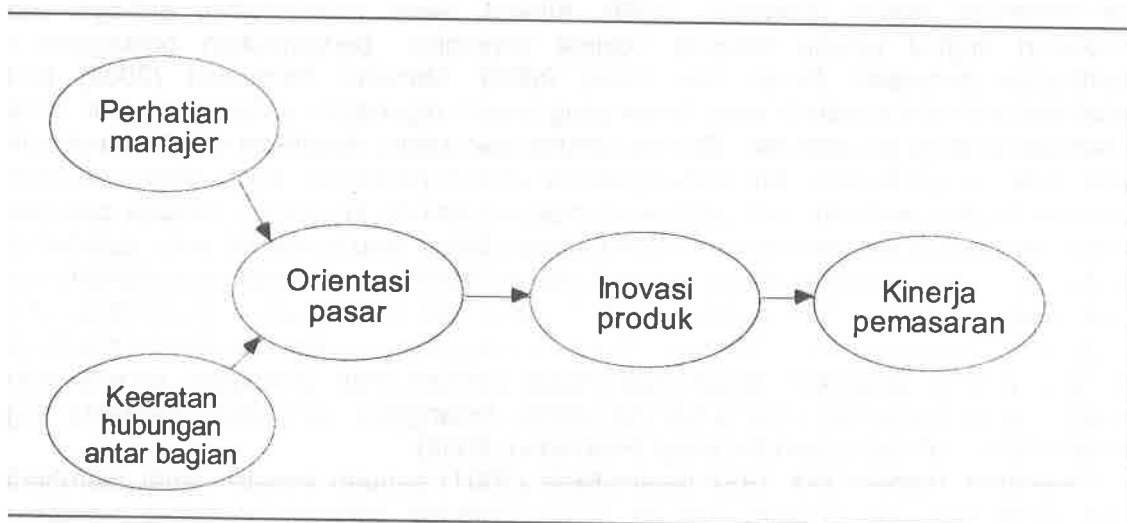
Johnson dan Arunthanes (1995) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja pemasaran dapat dilihat dari keuntungan yang didapat, porsi pasar yang ada dan pertumbuhan penjualan, sehingga dengan adanya inovasi produk yang dilakukan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran bagi perusahaan tersebut

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan disini adalah sebagai berikut :

H4 : *Semakin tinggi inovasi produk maka semakin tinggi kinerja pemasaran*

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas, sebuah model penelitian diajukan sebagai berikut:

Gambar 1
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Menurut Nur dan Supomo (1999) data primer adalah data yang langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan sampel mengenai perhatian manajer, keeratan hubungan antar bagian, orientasi pasar, inovasi produk dan kinerja pemasaran. Sampel dalam penelitian ini adalah para manejer disetiap industri mebel ekspor skala sedang dan besar yang ada di Jepara

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah manjer puncak atau pemilik industri mebel ekspor di Jepara yang berjumlah 317 perusahaan. Populasi terdiri dari perusahaan besar dan perusahaan sedang. Komposisi selengkapnya dari populasi industri mebel ekspor skala sedang dan besar di Jepara ditunjukkan dalam tabel 1

Tabel 1
Komposisi Populasi

Ukuran Perusahaan	Jumlah Perusahaan
Sedang	226
Besar	91
Jumlah	317

Sumber: Disperindagkop kabupaten Jepara 2003 (diolah)

Sampel

Pengambilan sampel dilakukan secara *stratified random sampling* (Emory dan Cooper,1995) yakni dengan mengelompokkan perusahaan berdasar jumlah karyawan. Pengambilan sampel secara random dilakukan dengan undian.

Hair et al (1995) menggunakan jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Hair juga berpendapat bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 observasi untuk setiap indikator. Dengan demikian jika estimasi indikatornya berjumlah 15, maka jumlah sampel minimum adalah $5 * 15 = 75$ sampel sampai dengan $10 * 15 = 150$ sampel.

Dari jumlah sampel berdasarkan estimasi Hair et al sebesar 75-150 sampel, diambil jumlah maksimum sampel yang diharapkan dapat digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar 150 sampel. Komposisi sampel seperti terlihat dalam tabel 2.

Tabel 2
Komposisi Sampel

Ukuran perusahaan	Jumlah	Sampel
Sedang	226	107
Besar	91	43
Jumlah	317	150

Sumber: Disperindagkop kabupaten Jepara 2003 (diolah)

Metode Pengumpulan Data

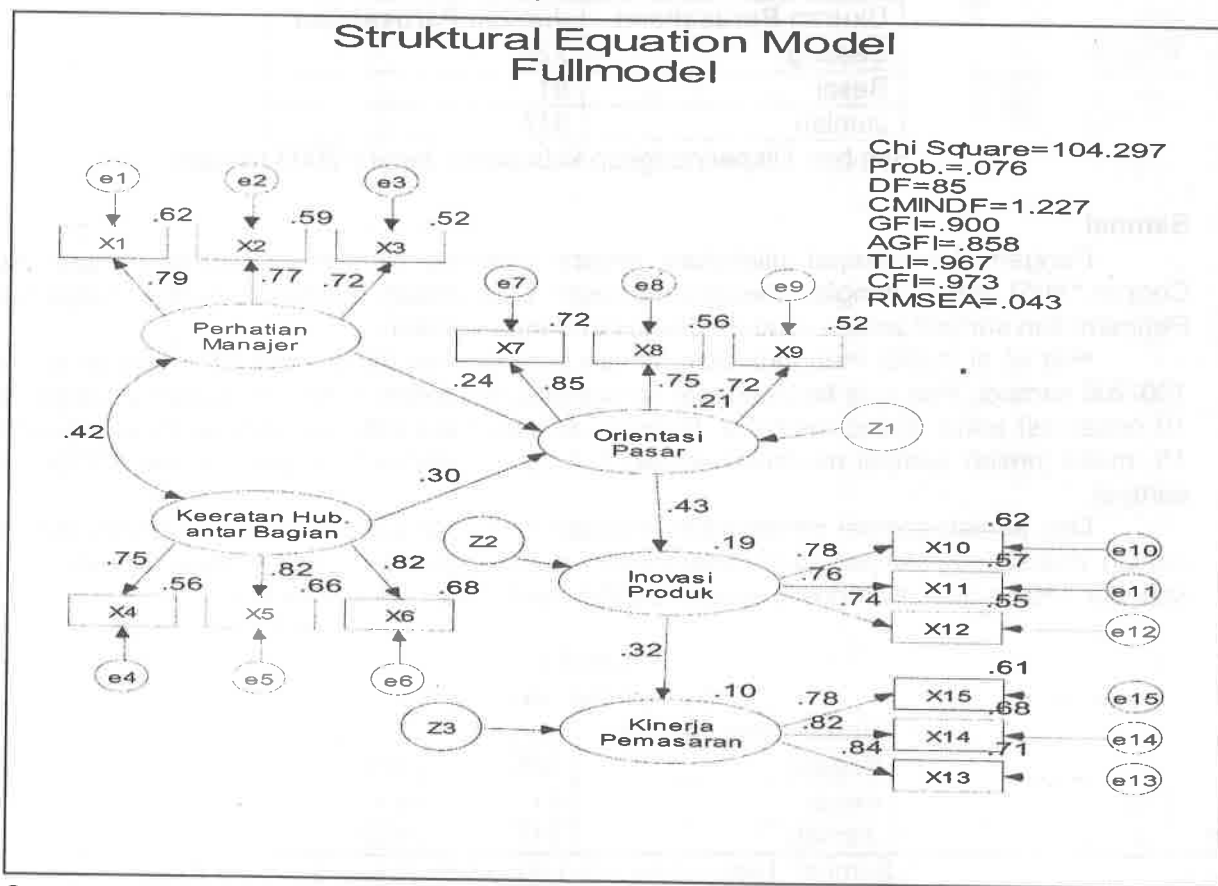
1. Kuesioner (Angket) : Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung atau *contact person*. Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada setiap manajer pemasaran dari masing-masing perusahaan yang akan diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.
2. Studi Pustaka : Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal penelitian terdahulu, literatur serta sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk dapat mendukung penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.01.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Gambar 2
Struktural Equation Model Fullmodel



Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 3
Regression Weights Struktural Equation Model

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi Pasar	<---	Perhatian Manajer	.244	.119	2.040	.041	par
Orientasi Pasar	<---	Keeratan Hub. antar Bagian	.314	.126	2.483	.013	par
Inovasi Produk	<---	Orientasi Pasar	.449	.116	3.871	***	par
Kinerja Pemasaran	<---	Inovasi Produk	.330	.115	2.874	.004	par
X1	<---	Perhatian Manajer	1.000				
X2	<---	Perhatian Manajer	1.118	.157	7.116	***	par
X3	<---	Perhatian Manajer	.936	.138	6.760	***	par
X4	<---	Keeratan Hub. antar Bagian	1.000				
X5	<---	Keeratan Hub. antar Bagian	1.008	.127	7.953	***	par
X6	<---	Keeratan Hub. antar Bagian	.960	.120	8.005	***	par
X7	<---	Orientasi Pasar	1.000				
X8	<---	Orientasi Pasar	.887	.118	7.530	***	par
X10	<---	Inovasi Produk	1.000				
X11	<---	Inovasi Produk	.925	.127	7.307	***	par
X12	<---	Inovasi Produk	.901	.125	7.219	***	par
X13	<---	Kinerja Pemasaran	1.000				
X14	<---	Kinerja Pemasaran	1.026	.111	9.238	***	par
X15	<---	Kinerja Pemasaran	.934	.106	8.786	***	par
X9	<---	Orientasi Pasar	.777	.102	7.611	***	par

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	104.297	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.076	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.043	Baik
GFI	≥ 0.90	0.900	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.858	Marginal
CMIN/DF	< 2.00	1.227	baik
TLI	≥ 0.95	0.967	Baik
CFI	≥ 0.95	0.973	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

EMBAHASAN

H1 : *Semakin tinggi perhatian manajer maka semakin tinggi derajat orientasi pasar*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara Perhatian manajer dengan orientasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 2.040 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.041 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

H2 : *Semakin tinggi keeratan hubungan antar bagian maka semakin tinggi derajat orientasi pasar*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara keeratan hubungan antar bagian dengan orientasi pasar ditunjukkan dengan CR sebesar 2.483 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.013 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

H3 : *Semakin tinggi derajat orientasi pasar maka semakin tinggi inovasi produk*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan inovasi produk ditunjukkan dengan CR sebesar 3.871 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.

H4 : *Semakin tinggi inovasi produk maka semakin tinggi kinerja pemasaran.*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara inovasi produk dengan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 2.874 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.004 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

IMPLIKASI MANAGERIAL

Para manajer berperan aktif dalam memberikan pengaruh kepada karyawan, baik untuk melayani pelanggan, menghadapi pesaing, maupun untuk saling berkoordinasi. Implikasi kebijakan yang dapat diambil perusahaan dalam perhatian manajer, khususnya yang terkait dengan aktivitas orientasi pasar karyawan antara lain dengan mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan secara berkesinambungan, mengadakan pertemuan rutin antara atasan dan bawahan, dimana dalam agenda pertemuan tersebut antara lain dapat dibahas kendala-kendala yang dihadapi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pencapaian hasil kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu, masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan berikut dengan solusinya ataupun rencana-rencana jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Pertemuan rutin tersebut dapat juga sebagai sarana untuk menampung ide, saran atau pendapat dari karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan keeratan hubungan antar bagian. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan *interpersonal skill*, meningkatkan kemampuan kerja sama dengan cara penyamaan persepsi sesuai dengan permintaan pelanggan, melalui penyerahan tugas kepada divisi

yang lain, meningkatkan komitmen untuk meningkatkan kualitas komunikasi dalam hubungan struktural dan fungsional.

3. Perusahaan dapat meningkatkan inovasi produk dengan orientasi pasar dengan cara memperhatikan masalah keinginan dan harapan dari pelanggan, sehingga perusahaan terus memonitoring atau mencari tahu tentang informasi atau hal-hal baru yang terjadi dalam lingkungan industri mebel. Informasi yang dimaksud seperti informasi tentang kondisi pasar, perubahan selera konsumen, atau tentang adanya teknologi baru yang memungkinkan untuk memproduksi mebel secara efisien. Dengan terus mencari informasi-informasi baru maka perusahaan tidak akan tertinggal dari para pesaingnya bahkan jika perusahaan tersebut mampu memanfaatkan peluang besar kemungkinan perusahaan akan mengungguli perusahaan pesaing.
4. Perusahaan mebel yang ada terus mencari dan menggali ide-ide baru guna memperkaya ragam mebel yang ada. Namun inovasi produk ini tetap harus didasarkan atas selera konsumen. Salah satu cara inovasi produk yang dapat dilakukan adalah inovasi dalam keragaman motif mebel, bahan ataupun perpaduan keduanya.

KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu industri mebel ekspor skala sedang dan besar di Jepara.
2. Hasil dari indeks pengujian kelayakan structural equation model pada penelitian ini masih ada yang evaluasinya model marginal.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian mengenai analisis inovasi produk berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pasar dan dampaknya terhadap kinerja pemasaran, masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang.

Hal-hal yang mungkin dikembangkan adalah:

1. Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada objek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi, karena perbedaan lokasi juga memungkinkan adanya perbedaan pada budaya kerja.
2. Pada penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambah variabel yang dapat mempengaruhi orientasi pasar atau variabel yang dapat dipengaruhi oleh orientasi pasar.

DAFTAR REFERENSI

- Berthon, Pierre, James Mulbert and Leyland F. Pitt (1999), "To Serve or Create? Strategic Orientations Toward Customers and Innovation", *California Management Review*, vol 42 no 1
- Bhoovaraghavan Sriraman, Ashok and Rajan Chandran (1996), "Resolving the Process vs Product Innovation Dilemma : A Consumer Choice Theoretic Approach", *Management Science*, vol. 42, no. 2 February
- Bhuiyan, S.N. (1998), "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, Vol. 43, No. 1, pp. 13-25.
- Cooper, Donald R, and William Emory, (1998), "*Metode Penelitian Bisnis*", Erlangga, Jakarta.
- Craven David W, (1999), "*Pemasaran Strategis*" Jilid I Suatu Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Deshpande, R. and Zaltman, G. (1982), "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 14-31.
- Dougherty, Deborah and Cynthia Hardy (1996), "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation- T-Organization Problems", *Academy of Management Journal*, vol 39
- Ferdinand, Augusty, (2000), "*Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategis*", Research Paper Series, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, (2002), "*Struktur Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- _____, (2005), "*Struktur Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gatignon, H., and Xuereb, J.M.,(1997), "Strategic Orientation of The Firms and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.34,pp.77-90
- Greenley, Gordon E, (1995), "Forms of market orientation in UK companies" *Journal of Management Studies*, vol.32:1
- Hair ,J.F. Anderson,R.E., Black, W.C (1995), "*Multivariate Data Analysis, 4th Edition*", New Jersey, Prentice Hall.
- Han, J.K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing 2*.
- Harris, L.C. and Piercy, N. (1999), "Management Behaviour and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies", *The Journal of Service Marketing*, Vol. 13, No. 2, p. 113-131.
- Horng, Shun-Ching, and Chen, Cheng-Hsui A. (1998), "Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No.3, pp. 79-85.
- Indriantoro Nur dan Suporno Bambang, (1999), "*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*", Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Ignacio, L., Gonzalez, A., Vijande, M.L.S. and Casielles, R.V. (2002), "The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 55-67.
- Johson, Jean L and Wiboon Arunthaness, (1995), "Ideal and Arcrual Product Adaptation in US Exporting Firms ", *Journal International Marketing Review*, Vol 12 No 3, januari p.31-46

- Kohli, A. K., and Jaworski, B.J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol 54, April.
- _____, (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol 57, April.
- Kotabe, Masaaki, Dale F F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson, (1991), "The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing* 55.
- Lukas, Bryan. A and Ferrell, O.C, (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Spring.
- Mole, Kevin and Les Worrall (2001), "Innovation Business Performance and Regional Competitiveness in The West Midlands: Evidence From the West Midlands Business Survey" , *European Business Review*, vol.13, p. 353-364
- Menon, A., Jaworski, B.J., and Kohli, A.K., (1997), "Product Quality: Impact Interdepartmental Interactions", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.25.
- Mostaque Ahmed Zebal (2003) "A Synthesis Model of Market Orientation for A Developing Country: The Case of Bangladesh" Disertasi
- Muffatto, M. and Panizzolo, R. (1995), "A Process-Based View for Customer Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No.9, pp. 154-169.
- Nangoi, Ronald, (2002), "Meningkatkan Customer Service", *Journal of Management*, November.
- Narver, J.C., and Slater, S.F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, Oktober.
- Narver, J.C. and Slater, S. (1994b), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 46-55.
- Neely, Andy, (2001), "New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing*, vol 64, P. 111-123
- Noble H. Charles, Rajiv K. Sinha and Ajith Kumar (2002); "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing* 66, 25-39
- Pelham, Alfred M (1997), "Mediating Influence On The Relationship, Between Market Orientation And Profitability in Small Industri Firm" *Journal of Marketing Teory and Practice Summer*, 57-7
- Permadi, MF (1998), "Pengembangan Konsep Kinerja Pasar", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 13 (3) : 70-79
- Pulendran, S., Speed, R., and Widing II, R.E., (2000), "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol.25.
- Rilling Qu, Christine ennew, Thea Sinclair (2002), "Developing Market Orientation in China: The Impact of The Regulation and Ownership Structure". *Journal of Marketing*
- Ruekert, R. and Walker, O.C. Jr. (1987), "Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.51, No. 1, pp. 1-15
- Singaribun, Masri, dan Sofian Effendy, (1995), "Metode Penelitian Survei", LP3ES, Jakarta.
- Sinkula, Baker (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 27.
- Sugiono, (2002), "Metodologi Penelitian Bisnis", CV Alfabeta, Bandung.

-
- atik Suryani, (2001), "Pengembangan Budaya Orientasi Pasar Sebagai Sumber Keunggulan Bersaing Yang berkelanjutan", *Ventura*, Vol 4
- jiptono, Fandy (1997), "*Strategi Pemasaran*", Edisi 11, ANDI Yogyakarta
- oss, Glen. B and Voss, Zannie, Giraud, (2000),"Strategic Orientastion and Firm Performance in an Artistic Environment:", *Journal of Marketing*, Vol. 64.
- Vahyono, (2002), "Orinetasi Pasar dan Inovasi: "Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1, Mei.
- Webster, Frederick E., Jr., (1988), "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31

- Kohli, A. K., and Jaworski, B.J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol 54, April.
- _____, (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol 57, April.
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson, (1991), "The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing* 55.
- Lukas, Bryan. A and Ferrell, O.C, (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Spring.
- Mole, Kevin and Les Worrall (2001), "Innovation Business Performance and Regional Competitiveness in The West Midlands: Evidence From the West Midlands Business Survey" , *European Business Review*, vol.13, p. 353-364
- Menon, A., Jaworski, B.J., and Kohli, A.K., (1997), "Product Quality: Impact Interdepartmental Interactions", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.25.
- Mostaque Ahmed Zebal (2003) "A Synthesis Model of Market Orientation for A Developing Country: The Case of Bangladesh" Disertasi
- Muffatto, M. and Panizzolo, R. (1995), "A Process-Based View for Customer Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No.9, pp. 154-169.
- Nangoi, Ronald, (2002), "Meningkatkan Customer Service", *Journal of Management*, November.
- Narver, J.C., and Slater, S.F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, Oktober.
- Narver, J.C. and Slater, S. (1994b), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 46-55.
- Neely, Andy, (2001), "New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing* vol 64, P. 111-123
- Noble H. Charles, Rajiv K. Sinha and Ajith Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing* 66, 25-39
- Pelham, Alfred M (1997), "Mediating Influence On The Relationship, Between Market Orientation And Profitability in Small Industri Firm" *Journal of Marketing Theory and Practice Summer*, 57-7
- Permadi, MF (1998), "Pengembangan Konsep Kinerja Pasar", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 13 (3) : 70-79
- Pulendran, S., Speed, R., and Widing II, R.E., (2000), "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, Vol.25.
- Rilling Qu, Christine ennew, Thea Sinclair (2002), "Developing Market Orientation in China: The Impact of The Regulation and Ownership Structure". *Journal of Marketing*
- Ruekert, R. and Walker, O.C. Jr. (1987), "Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.51, No. 1, pp. 1-19
- Singaribun, Masri, dan Sofian Effendy, (1995), "Metode Penelitian Survei", LP3ES, Jakarta.
- Sinkula, Baker (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 27.
- Sugiono, (2002), "Metodologi Penelitian Bisnis", CV Alfabeta, Bandung.

-
- atik Suryani, (2001), "Pengembangan Budaya Orientasi Pasar Sebagai Sumber Keunggulan Bersaing Yang berkelanjutan", *Ventura*, Vol 4
- jiptono, Fandy (1997), "*Strategi Pemasaran*", Edisi 11, ANDI Yogyakarta
- oss, Glen. B and Voss, Zannie, Giraud, (2000),"Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment:", *Journal of Marketing*, Vol. 64.
- Iahyono, (2002), "Orinetasi Pasar dan Inovasi: "Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1, Mei.
- Webster, Frederick E., Jr., (1988), "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31