



# ANALISIS PENGARUH PENGALAMAN UNIT BISNIS, DAN LINGKUNGAN PASAR EKSPOR TERHADAP ADAPTASI PRODUK DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN (Studi Kasus Pada Unit-Unit PT. Pura Barutama Kudus)

**Petrus Karlas, S.Kom, MM**

*Manager MIS PT Pura Barutama, Kudus, Indonesia*

## Abstraksi

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengalaman unit bisnis dan lingkungan pasar ekspor terhadap adaptasi produk untuk meningkatkan kinerja pemasaran.*

*Penelitian ini dilakukan di unit-unit PT Pura Barutama Kudus, responden yang digunakan sebanyak 107 manajer, menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan pengalaman unit bisnis dan lingkungan pasar ekspor mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi produk dalam meningkatkan kinerja pemasaran.*

*Pengaruh dari pengalaman unit bisnis terhadap adaptasi produk adalah 0,31; pengaruh lingkungan pasar ekspor terhadap adaptasi produk adalah 0,33; dan pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran adalah 0,31.*

*Lingkungan pasar ekspor adalah variabel yang paling penting dalam mempengaruhi adaptasi produk dan berdampak pada kinerja pemasaran daripada pengalaman unit bisnis.*

*Kata Kunci: Pengalaman Unit Bisnis, Lingkungan Pasar Ekspor, Adaptasi Produk Dan Kinerja Pemasaran*

**B**elum pulih benar kekuatan perekonomian Indonesia akibat krisis ekonomi yang melanda di akhir tahun 1997, Indonesia harus bersiap lagi menghadapi percepatan liberalisasi perdagangan yang telah disepakati dalam pertemuan APEC di Bogor tahun 1994 yaitu dengan melonggarkan hambatan non tarif dalam transaksi perdagangan antar negara. Percepatan liberalisasi perekonomian sebagaimana di atas tentu merupakan tantangan yang sangat serius bagi dunia usaha Indonesia (Revisond Baswir, 1998). Walaupun proses liberalisasi itu dilakukan oleh negara pada tingkat makro, namun yang akan menghadapi peperangan dalam arti yang sesungguhnya adalah para pelaku ekonomi pada dataran mikro.

Perekonomian Indonesia yang semakin terbuka, tidak dapat tidak, akan memaksa perusahaan-perusahaan Indonesia untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis yang berasal dari negara lain. Karena masalah perlindungan hak-hak buruh juga merupakan agenda yang turut diperbincangkan dalam rangka liberalisasi perekonomian itu maka keunggulan kompetitif berupa buruh murah yang selama ini dinikmati oleh perusahaan-perusahaan Indonesia, dalam jangka panjang tidak akan dapat diandalkan lagi. Pada gilirannya, hanya perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas dan harga bersainglah yang akan dapat bertahan. Ini berarti Indonesia

harus siap dengan segala tantangan maupun resiko yang akan ditemui dengan semakin mengglobalnya dunia dalam segala aspek (selanjutnya disebut era globalisasi).

Salah satu cara untuk dapat tetap bertahan di era globalisasi ini adalah dengan melakukan peningkatan kinerja yang berkelanjutan (*continuous improvement*), hal ini dapat dilakukan dengan membuat inovasi produk atau dengan melakukan efektivitas dan efisiensi kerja di internal produksi. Untuk efisiensi dan efektivitas kerja dapat dilakukan pada proses produksi yang sudah berjalan dan juga dapat dilakukan pada produk – produk yang baru, atau produk inovasi yang akan dihasilkan. Di lain pihak perusahaan juga harus mampu mengantisipasi siklus hidup produk (*produk life cycle*) guna mempertahankan keunggulan produknya dalam dinamika bersaing suatu produk (Cravens, 1996). Li dan Calantone (1998) mengatakan bahwa kesuksesan suatu produk baru antara lain terkait dengan keunikan dan kekinian produk. Hal ini bila dibandingkan dengan produk lainnya menjadi salah satu faktor yang menentukan sukses tidaknya produk tersebut.

Fenomena bisnis *foil* yang merupakan *core business* produk dari PT. Pura Barutama Kudus menunjukkan adanya tingkat persaingan yang tinggi, industri *foil* di Cina berkembang dengan sangat cepat, hal ini disebabkan karena mereka memanfaatkan beberapa strategi yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran mereka, dengan memanfaatkan adanya tenaga kerja yang murah dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan. Hal ini menyebabkan *foil* Cina dapat diterima pasar dengan cepat (Cavusgil, Zou dan Naidu (1993).

Walau demikian *foil* dari industri di Cina bukan berarti tidak mendapatkan hambatan, hambatan yang mereka hadapi adalah keterbatasan produk yang ada mengingat, keterbatasan jenis produk yang mereka miliki, karena untuk pasar Eropa, Timur – tengah, India dan Pakistan lebih cenderung pada supplier yang dapat mengikuti permintaan mereka (Job Order).

Dengan mempertimbangkan kondisi pasar yang dinamis tersebut dan dengan perubahan yang sangat cepatnya, maka sejak tahun 2000 Industri *converting* Pura Group Kudus, melalui instruksi yang dibuat oleh President Direktur mengharuskan setiap unit produksinya melakukan peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*), baik itu yang dilakukan di internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Menanggapi Instruksi Presiden Direktur tersebut PT. Pura Barutama Kudus pada akhir tahun 2002 membuat produk inovasi yang disebut produk *specialty foil* dengan design yang dasarnya Hologram, hal ini dilakukan untuk menandingi masuknya foil- foil dari luar. Harapannya dengan munculnya produk baru tersebut dapat meningkatkan kinerja pemasaran terutama untuk dapat bertahan dan berkembang dalam pasar global.

Tingkat persaingan yang semakin ketat, mengharuskan PT. Pura Barutama Kudus, 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.

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 (Kuczmarski, 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.

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) 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.

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 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 dana mengarah pada selera, kebiasaan dan preferensi konsumen yang memerlukan tingkat adaptasi yang tinggi di pasar ekspor.

Cavusgil, Zou, Naidu (1993) menyatakan bahwa 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.

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 (Cavusgil, Zou dan Naidu, 1993).

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 adaptasi produk ekspor dapat menjadi kunci pertumbuhan di seluruh Negara berkembang (Cavusgil dan Zou, 1994).

Cavusgil, Zou dan Naidu (1993) 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 pemasaran perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Calantone, et.al (2004) menunjukkan bahwa adaptasi produk internasional memiliki hubungan langsung dengan kinerja pemasaran.

Hasil studi Menguç (1997) menunjukkan bahwa tidak terdapat bukti empiris yang mengindikasikan apakah perluasan dan jenis adaptasi produk bermanfaat bagi perusahaan berkaitan dengan kinerja pemasaran. Sebagaimana hasil penelitian O'Cass dan Julian (2003) menemukan tidak ada hubungan signifikan antara adaptasi produk dengan kinerja pemasaran.

Lebih lanjut Menguç (1997) 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 control inventaris.

Hasil penelitian Menguç (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.

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.

Kurangnya bukti empiris pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran, 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.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pura Barutama Kudus. Alasan penelitian ini dilakukan pada PT. Pura Barutama Kudus dikarenakan adanya target penjualan yang tidak tercapai

selama periode tahun 2003-2005 dari unit-unit bisnis PT. Pura Barutama Kudus sejumlah 113 unit bisnis. Adapun proporsi hasil antara target penjualan dan realisasi penjualan yang dicapai unit-unit bisnis PT. Pura Barutama Kudus periode tahun 2003-2005 dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Realisasi dan Target Penjualan Unit-Unit Bisnis PT. Pura Barutama Kudus**  
**(dalam jutaan rupiah)**

Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Pencapaian (%)	Pertumbuhan Penjualan
2003	2.678	2486	92,83	-
2004	2.946	2679	90,94	7,76
2005	3.240	2833	87,44	5,75

Sumber: PT. Pura Barutama Kudus (2006)

Berdasarkan Tabel 1 tersebut menunjukkan adanya penurunan pertumbuhan penjualan yang diakibatkan oleh pencapaian penjualan unit-unit bisnis PT. Pura Barutama Kudus belum memenuhi target yang optimal selama periode tahun 2003-2005. Hal tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya melalui adaptasi produk yang dilakukan perusahaan. Target perusahaan sudah disesuaikan dengan kemampuan produksi yang ada dengan permintaan pasar yang tersedia, tidak tercapainya target tersebut didasarkan pada fenomena bisnis pada produk kartu ufone yang merupakan produk voucher isi ulang untuk Pakistan. Orang Pakistan kurang menyukai warna merah, hal ini dikarenakan warga Negara Pakistan yang mayoritas memeluk agama Islam yang lebih menyukai warna hijau sehingga PT. Pura Barutama yang memproduksi kartu isi ulang ufone berwarna merah perlu melakukan adaptasi produk dengan memproduksi kartu ufone berwarna hijau untuk Negara Pakistan.

PT. Pura Barutama Kudus pada akhir tahun 2002 membuat produk inovasi, hal ini dilakukan untuk menandingi masuknya produk-produk dari luar. Harapannya dengan munculnya produk baru tersebut dapat meningkatkan kinerja pemasaran untuk dapat bertahan dan berkembang dalam pasar global, sehingga diperlukan adaptasi produk agar produk tersebut mampu bersaing dan meningkatkan kinerja pemasaran (Cavusgil dan Zou, 1994; dan Calantone et.al., 2004)

Namun ditemukan adanya research gap dari hasil penelitian terdahulu yang menguji pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran, dimana Cavusgil dan Zou (1994) dan Calantone, et.al (2004) menunjukkan adanya pengaruh positif adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Sementara Cavusgil et.al (1993); Menguç (1997) dan O'Cass dan Julian (2003), hasil penelitiannya tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara adaptasi produk dengan kinerja pemasaran. Keberhasilan adaptasi produk dalam upaya memasuki pasar ekspor antara lain dipengaruhi oleh pengalaman unit bisnis (Calantone, et.al, 2004) dan lingkungan pasar ekspor (Menguç, 1997). Pengukuran kinerja pemasaran bagi PT. Pura Barutama Kudus, merupakan salah satu langkah yang dapat ditempuh PT. Pura Barutama Kudus untuk dapat keluar dari masalah yang dihadapi yaitu tidak tercapainya target penjualan.

---

Berdasarkan permasalahan diatas, maka dirumuskan menjadi tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengalaman unit bisnis terhadap adaptasi produk PT. Pura Barutama Kudus?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan pasar ekspor terhadap adaptasi produk PT. Pura Barutama Kudus?
3. Bagaimana pengaruh adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran PT. Pura Barutama Kudus?

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Pengalaman Unit Bisnis Terhadap 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. Berdasarkan uraian tersebut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H1 : Pengalaman Unit Bisnis berpengaruh signifikan positif terhadap adaptasi produk*

### **Pengaruh Lingkungan Pasar Ekspor Terhadap Adaptasi Produk**

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 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, lingkungan pasar ekspor diukur melalui kompetitivitas pasar,

peraturan hukum dan preferensi dan karakteristik pelanggan, sehingga semakin tinggi kompetivitas pasar, semakin ketat peraturan hukum dan semakin tinggi preferensi dan karakteristik pelanggan maka perusahaan akan melakukan adaptasi produk. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

*H2 : Lingkungan Pasar Ekspor berpengaruh signifikan positif terhadap adaptasi produk*

### **Pengaruh Adaptasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran**

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 investasi 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 pemasaran.

Calantone,et.al (2004) menyatakan bahwa adaptasi produk internasional memiliki hubungan langsung dengan kinerja pemasaran dari perusahaan. Adapun indikator utama dari keberhasilan kinerja 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 dikeluarkan 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. 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 pemasaran. Namun O'Cass dan Julian (2003) menyatakan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara adaptasi produk dengan kinerja pemasaran.

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), maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H3 : Adaptasi produk berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemasaran*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh manajer pemasaran unit-unit PT. Pura Barutama Kudus sejumlah 113. Meski unit-unit bisnis tersebut masuk dalam ruang lingkup PT. Pura Barutama namun mempunyai lingkungan perusahaan yang berbeda, dimana unit-unit bisnis tersebut mempunyai aktivitas produksi yang berbeda satu sama lainnya sehingga mempunyai *environmental threat and opportunity* (ETOP) yang berbeda. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan melalui purposive sampling, dengan kriteria pada unit-unit bisnis PT. Pura Barutama Kudus yang bergerak dalam unit usaha kertas. Berdasarkan teknik purposive sampling, didapatkan sampel sejumlah 107 responden.

### Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 5.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2000).

### ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

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. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM dan uji kelayakan ditampilkan pada Gambar 1 dan Tabel 1.

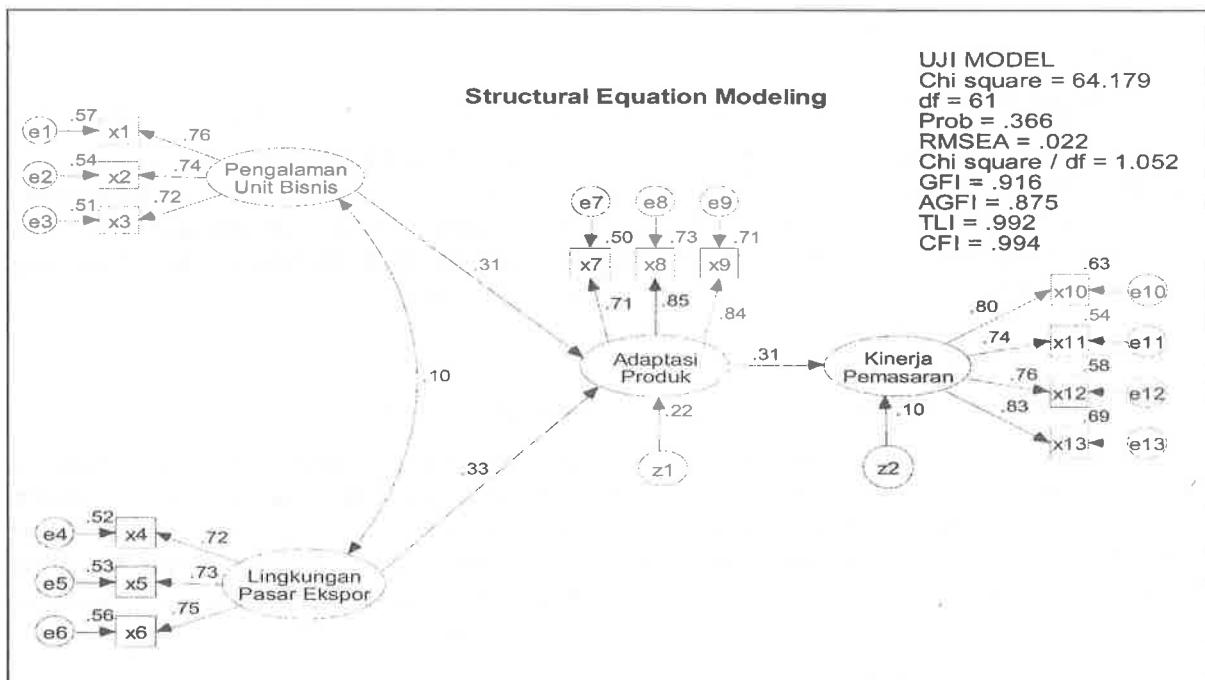
**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<b>Chi – Square</b>	Kecil (<107.60 )	64,179	Baik
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0,366	Baik
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0,022	Baik
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0,916	Baik
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0,875	Marginal
<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	1,052	Baik
<b>TLI</b>	≥ 0.95	0,992	Baik
<b>CFI</b>	≥ 0.95	0,994	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)



**Gambar 1**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil pengujian kelayakan model menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,366 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, GFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian 3 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 2 ini.

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

Regression Weights			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Adaptasi_Produk	<--	Pengalaman_Unit Bisnis	0.268	0.103	0.311	2.601	0.009
Adaptasi_Produk	<--	Lingkungan_Pasar Ekspor	0.292	0.108	0.326	2.711	0.007
Kinerja_Pemasaran	<--	Adaptasi_Produk	0.368	0.136	0.311	2.705	0.007

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

---

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

### **Pengujian Hipotesis 1**

*H1 : Pengalaman unit bisnis berpengaruh signifikan positif terhadap adaptasi produk*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Pengalaman unit bisnis terhadap adaptasi produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,601 dan dengan probabilitas sebesar 0,009. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Pengalaman unit bisnis akan berpengaruh terhadap adaptasi produk.

### **Pengujian Hipotesis 2**

*H2 : Lingkungan pasar ekspor berpengaruh signifikan positif terhadap adaptasi produk*

Parameter estimasi untuk pengujian Lingkungan pasar ekspor terhadap adaptasi produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,711 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Lingkungan pasar ekspor akan berpengaruh terhadap adaptasi produk.

### **Pengujian Hipotesis 3**

*H3 : Adaptasi produk berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemasaran*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Adaptasi produk terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 2,705 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi adaptasi produk akan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

## **SIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak tiga hipotesis. Simpulan dari tiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

### **Simpulan mengenai Hipotesis 1**

*H1 : Pengalaman unit bisnis berpengaruh signifikan 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 international akan mendorong manajer untuk melakukan modifikasi produk yang lebih baik, kurangnya pengalaman desain dan redesain produk international dapat menjadi hambatan yang substantial dalam keputusan adaptasi produk.

### Simpulan mengenai Hipotesis 2

*H2 : Lingkungan pasar ekspor berpengaruh signifikan 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).

### Simpulan mengenai Hipotesis 3

*H3 : Adaptasi produk berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemasaran*

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).

### IMPLIKASI TEORITIS

Kinerja pemasaran sangat dipengaruhi oleh adaptasi dari produk (Calantone et al., (2004), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi produk adalah: (1) pengalaman unit bisnis (Calantone et al., 2004), dan (2) lingkungan pasar ekspor (Cavusgil et al., 1993). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cavusgil et al., (1993); dan Calantone et al., (2004) yang menunjukkan hasil bahwa pengalaman unit bisnis dan lingkungan pasar ekspor mempunyai pengaruh positif terhadap adaptasi produk dan berdampak positif pada kinerja pemasaran.

### IMPLIKASI KEBIJAKAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor pengalaman unit bisnis, dan lingkungan pasar ekspor, dalam mendukung penerapan adaptasi produk international dalam meningkatkan kinerja pemasaran ekspor. Dari kedua variable independen yang mempengaruhi adaptasi produk yaitu: pengalaman unit bisnis, dan lingkungan pasar ekspor, variable lingkungan pasar ekspor merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap adaptasi produk dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,33 kemudian variabel pengalaman unit bisnis sebesar 0,31. Implikasi kebijakan dalam penelitian dirumuskan dalam tiga kebijakan sebagai berikut:

1. Kebijakan satu yaitu bahwa pengalaman unit bisnis mempunyai pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk. Adaptasi produk dapat ditingkatkan melalui pengalaman unit bisnis melalui 3 dimensi yaitu, pengalaman internasional, pengalaman desain produk, dan pengalaman usaha ekspor. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator " pengalaman internasional ", merupakan indikator dari pengalaman unit bisnis yang paling berpengaruh dalam meningkatkan nilai adaptasi produk dengan nilai estimasi 0,76. Hal ini menunjukkan bahwa wawasan manajer unit-unit

PT. Pura Barutama Kudus terhadap pengetahuan teknik hedging dalam transaksi internasional sangat bagus dan memberikan kontribusi yang positif dalam melakukan adaptasi produk.

Sedangkan indikator "Pengalaman usaha ekspor" merupakan indikator dari pengalaman unit bisnis yang paling rendah mempengaruhi adaptasi produk dengan nilai estimasi 0,72. Hal ini menunjukkan bahwa manajer unit-unit PT. Pura Barutama Kudus kurang ambisius dalam menetapkan tujuan penjualan sehingga disarankan agar melakukan penetrasi pasar ekspor hingga tujuan penjualannya tercapai.

2. Kebijakan dua yaitu bahwa lingkungan pasar ekspor mempunyai pengaruh yang positif terhadap adaptasi produk. Adaptasi produk dapat ditingkatkan melalui lingkungan pasar ekspor melalui tiga indikator yaitu: kompetivitas pasar, peraturan hukum, dan preferensi dan karakteristik pelanggan. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "preferensi dan karakteristik pelanggan" merupakan indikator yang paling berpengaruh dari lingkungan pasar ekspor dalam meningkatkan kinerja pemasaran dengan nilai estimasi 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa pilihan, keinginan dan karakteristik dari pelanggan luar negeri sudah sesuai dengan produk yang dihasilkan sehingga dapat disimpulkan bahwa adaptasi produk yang dilakukan perlu mempertahankan faktor preferensi dan karakteristik pelanggan.

Sedangkan indikator "kompetivitas pasar" merupakan indikator dari lingkungan pasar ekspor yang paling rendah mempengaruhi adaptasi produk dengan nilai estimasi 0,72. Hal ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan kurang mampu bersaing sehingga diperlukan adanya produk yang lebih inovatif dalam melakukan adaptasi produk.

3. Kebijakan tiga yaitu bahwa adaptasi produk mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui adaptasi produk ekspor melalui tiga indikator yaitu: adaptasi produk terhadap kualitas, adaptasi produk terhadap *features* dan *usage*, dan merek dagang. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "adaptasi produk terhadap *features* dan *usage*" merupakan indikator yang paling berpengaruh dari lingkungan pasar ekspor dalam meningkatkan kinerja pemasaran dengan nilai estimasi 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Pura Barutama Kudus perlu mempertahankan fitur khusus yang dipunyai produk sebagai bagian dari adaptasi produk yang dilakukan, fitur khusus tersebut harus disesuaikan dengan pilihan, keinginan dan karakteristik dari pelanggan luar negeri.

Sedangkan indikator "adaptasi produk terhadap kualitas" merupakan indikator dari adaptasi produk yang paling rendah mempengaruhi kinerja pemasaran dengan nilai estimasi 0,71. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat mutu yang diterima merupakan indikator yang paling rendah dari adaptasi produk sehingga perlu ditingkatkan lagi kontrol kualitas dari produknya.

## 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: nilai AGFI yang diterima secara marginal, hal ini merupakan keterbatasan dalam penelitian ini dalam hal jumlah responden, karena dalam penelitian ini menggunakan metode sensus sehingga tidak terdapat responden cadangan apabila terdapat

jawaban responden yang rusak, mengingat SEM memerlukan responden minimal 100 (Ferdinand, 2002), maka bila terdapat jawaban responden yang rusak maka dilakukan penyebaran ulang terhadap responden yang sama.

## 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, dan lingkungan pasar ekspor.

\*\*\*

## 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.
- Calantone, Roger J; 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.
- Cavusgil, S.Tamer; Zou, Shaoming, 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 Environment, *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