



## ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI PENGETAHUAN PASAR TERHADAP KINERJA PEMASARAN MELALUI KEUNGGULAN PRODUK BARU

( Studi empiris pada industri mebel di Jepara)

Oleh :

Fredrich Howard M. Sitorus, SP, MM

### Abstraksi

*Penelitian ini menganalisa sebuah model dari pengaruh kompetensi pengetahuan pasar terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan produk baru. Dalam konteks ini, diajukan suatu model penelitian untuk menguji pengaruh pengelolaan pengetahuan pelanggan, koordinasi antara pemasaran dengan penelitian dan pengembangan (litbang), serta pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap proses pengembangan produk baru, pengaruh proses pengembangan produk baru terhadap keunggulan produk baru, kemudian pengaruh keunggulan produk baru terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini menggunakan 115 sampel dari 340 perusahaan industri mebel di Kabupaten Jepara yang dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM). Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 5 hipotesis yang diajukan dapat diterima, sehingga model tersebut dapat menggambarkan hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel-variabelnya.*

*Kata Kunci: Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan, Koordinasi antara Pemasaran dengan Litbang, Pengelolaan Pengetahuan Pesaing, Proses Pengembangan Produk Baru, Keunggulan Produk Baru, serta Kinerja Pemasaran.*

Schiling dan Hill (1998, p. 67) menyatakan bahwa saat ini, untuk banyak industri, pengembangan produk baru merupakan satu-satunya faktor yang paling penting didalam mengendalikan kesuksesan ataupun kegagalan perusahaan. Perhatian pada produk-produk baru memacu para peneliti dari manajemen strategik, teknik, pemasaran, dan berbagai disiplin ilmu lainnya untuk mengadakan penelitian terhadap proses pengembangan produk baru.

Tetapi, tidak semua produk baru

berhasil di pasaran. Calantone et al. (1993, p. 337) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan kegagalan produk baru, yaitu: karena tidak menemukan apa yang dibutuhkan pembeli, secara teknik ada cacat atau kekurangannya, serta kurangnya dukungan dari bagian pemasaran.

Robinson (1988, p. 93) dalam studinya mengenai keunggulan-keunggulan *market pioneer* membuktikan bahwa pengembangan lini produk yang luas berpotensi untuk meningkatkan porsi pasar, dan *market pioneer* cenderung untuk mengembangkan strategi lini produk yang luas. Dengan demikian, keberhasilan dari pengembangan strategi lini produk yang luas dapat meningkatkan volume

Penulis adalah alumni program Magister Manajemen Undip, 2004, dengan bidang konsentrasi Manajemen Pemasaran.

penjualan dan meningkatkan porsi pasar sehingga akan mempengaruhi kinerja pemasaran.

De Geus (Li dan Calantone, 1998, p. 17) memprediksi bahwa satu-satunya keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada masa depan adalah kemampuan para manajer untuk belajar mengenai pesaingnya lebih cepat daripada pesaing mereka. Untuk itu, perusahaan harus memberikan perhatian pada pesaing sebanyak perhatian yang diberikan kepada pelanggan sasaran mereka.

Namun, tidak semua perusahaan melakukan investasi yang cukup dalam memonitor pesaing mereka. Tetapi perusahaan yang rasional akan merancang dan mengoperasikan sistem yang terus mengumpulkan keterangan mengenai pesaing mereka (Kotler dan Susanto, 2000a, p. 292).

Ohmae (Ferdinand, 2000, p. 4) menyatakan bahwa manajemen perusahaan umumnya menyadari bahwa efektivitas program pemasaran sangat bergantung pada aksi-reaksi tiga pihak yaitu perusahaan, pelanggan, dan pesaing, yang disebut dengan *the strategic triangle* atau *the strategic three C's*. Perusahaan dan pesaing secara bersama-sama berkompetisi dalam menghasilkan dan memberikan *value* bagi pelanggannya, sedapat mungkin sesuai dengan *value* yang diharapkan oleh pelanggan. Karena itu seluruh daya dan upaya diarahkan untuk dapat menghasilkan *value* sesuai dengan yang diharapkan (Ferdinand, 2000, p. 4).

Li dan Calantone (1998, p. 14) menyatakan bahwa pengetahuan pasar dan kompetensi pasar adalah dua hal yang berkaitan, namun merupakan konsep yang terpisah. Pengetahuan pasar didefinisikan sebagai informasi yang terorganisir dan terstruktur. Sedangkan kompetensi

pengetahuan pasar didefinisikan sebagai proses yang menggerakkan dan mengintegrasikan pengetahuan pasar. Berarti prosesnya merupakan serangkaian aktivitas. Sebagai serangkaian proses, kompetensi pengetahuan pasar mempunyai karakteristik: tidak bisa ditiru (*inimitableness*), tidak bergerak (*immobility*), dan tidak dapat dihilangkan (*undiminisableness*).

Menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) kompetensi pengetahuan pasar dari pengembangan produk baru terdiri dari tiga proses, yaitu: pengelolaan pengetahuan pelanggan, pengelolaan pengetahuan pesaing, serta koordinasi antara pemasaran dengan litbang (penelitian dan pengembangan).

Song dan Parry (1997b, p. 65) menyatakan bahwa keunggulan produk baru dipengaruhi oleh proses pengembangan produk baru, sedangkan proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh lingkungan persaingan dan lingkungan internal perusahaan.

Dalam penelitian ini mengambil studi empiris pada industri mebel di kabupaten Jepara, yang perusahaannya termasuk dalam anggota Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (ASMINDO) Komisariat Daerah Jepara. Jepara dipilih karena merupakan sentra industri mebel dan kerajinan kayu terbesar di Indonesia. Selain itu, Komda Jepara merupakan Komda terbesar dan memiliki anggota terbanyak dari seluruh Komda ASMINDO di seluruh Indonesia Menurut data *company directory* ASMINDO, saat ini di Jepara terdapat 340 perusahaan industri mebel yang terdaftar menjadi anggota ASMINDO.

Berdasarkan data statistik dari Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi (Disperidagkop) Jepara tahun 2003, volume dan nilai ekspor industri

mebel di Jepara mengalami penurunan yang signifikan dalam tiga tahun terakhir ini, seperti yang ditampilkan pada tabel 1.

**Tabel 1: Volume dan Nilai Ekspor Industri Mebel di Jepara Tahun 2000-2002**

Tahun	Volume Ekspor (Kg)	Nilai Ekspor (USD)
2000	74.080.850,00	200.514.601,00
2001	35.773.970,72	74.737.879,78
2002	28.651.840,57	58.807.081,13

Dari tabel 1 tampak bahwa sejak tahun 2000 s/d 2002 ekspor mebel di Jepara terus mengalami penurunan yang cukup signifikan, baik dari volume ekspor maupun nilai ekspornya. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk dapat melakukan pengembangan produk dan menghasilkan produk baru yang unggul, agar dapat bersaing dan meningkatkan ekspornya. Dengan meningkatnya ekspor, kita harapkan bahwa volume penjualan akan bertambah, porsi pasar meningkat, dan akhirnya keuntungan yang diperoleh perusahaan akan semakin besar.

Berdasarkan *research gap* dan data lapangan yang menyebutkan pentingnya kompetensi pengetahuan pasar untuk menciptakan suatu produk baru yang unggul, maka rumusan masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana perusahaan mengembangkan kompetensi pengetahuan pasarnya agar dapat menciptakan produk baru yang unggul?"

#### **Proses Pengembangan Produk Baru**

Saat ini untuk banyak industri, pengembangan produk baru merupakan satu-satunya faktor yang paling penting didalam mengendalikan kesuksesan

ataupun kegagalan perusahaan. Untuk kesuksesan pengembangan produk baru tersebut, perusahaan harus secara serempak menemukan dua sasaran kritis (*critical objectives*), yaitu: memaksimalkan secara tepat apa yang dibutuhkan konsumen dan meminimalkan waktu masuk produk ke dalam pasar (Schilling dan Hill, 1998, p. 67).

Schilling dan Hill (1998, p. 67) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan berlanjut pada tujuan strategik dan peta dari portofolio litbang yang dimiliki untuk menemukan secara tepat antara *goal* dari pengembangan produk baru dengan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki saat ini.

Song dan Parry (1997a, p. 5) menyatakan bahwa keunggulan produk baru tidak terlepas dari proses pengembangan produk baru. Proses pengembangan produk baru tersebut didefinisikan sebagai proses memahami dan membuat suatu produk baru, serta hasil dari proses tersebut. Hal ini didukung oleh Song dan Parry (1997b, p. 65) yang menyatakan bahwa keunggulan produk baru dipengaruhi oleh proses pengembangan produk baru.

Song dan Parry (1997b, p. 65) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh lingkungan persaingan dan lingkungan internal perusahaan. Lingkungan persaingan merupakan tingkat persaingan didalam pasar. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari tiga bagian, yaitu tingkat dari sinergi pemasaran, tingkat dari sinergi teknis, dan tingkat dari koordinasi antar fungsi antara bagian pemasaran, litbang, dan *manufacturing*.

Barclay (1992b, p. 308) menyatakan bahwa kesuksesan produk baru dipengaruhi oleh proses

pengembangan produk baru. Proses pengembangan produk baru itu sendiri dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan oleh perusahaan.

Cohen et al. (1996, p. 176) menyatakan bahwa indikator-indikator dari proses pengembangan produk baru terdiri dari pendesainan produk dan pengerjaan produk. Pendesainan produk meliputi pembuatan rencana produk, desain produk, dan analisis teknis produk; sedangkan pengerjaan produk terdiri dari analisis pengerjaan dan desain, serta pembuatan *prototype* dan pengujian produk. Selanjutnya, McKeown (1990, p. 68) menambahkan bahwa proses pengembangan produk baru juga meliputi pengevaluasian produk.

#### **Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan**

Pengelolaan pengetahuan pelanggan memperluas keunggulan produk baru karena hal itu memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi kesempatan inovasi yang diciptakan oleh munculnya permintaan pasar dan mengurangi resiko potensial dari kesalahan menyesuaikan kebutuhan pembeli (Li dan Calantone, 1998, p. 16).

Barclay (1992a, p. 262) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar yang baik. Sementara, menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah pengelolaan pengetahuan pelanggan. Kemudian, Barclay (1992a, p. 262) menyatakan bahwa perusahaan sebaiknya melihat pada pelanggan dan pasar untuk sebagian besar dari ide-ide pengembangan produk barunya. Penilaian yang terperinci terhadap pasar sebaiknya dilaksanakan bersama dengan analisis yang seksama terhadap preferensi pelanggan.

Jurnal Sains Pemasaran Indonesia

Sinkula (1994, p. 36) menyatakan bahwa pengertian dasar dari *organizational learning* merupakan hal yang harus dipahami untuk dapat mengetahui bagaimana proses informasi pasar.

Huber (Sinkula, 1994, p. 36) menggambarkan empat konsepsi *organizational learning* yang saling berhubungan, yaitu:

1. *Knowledge acquisition*, yaitu suatu proses dimana pengetahuan diperoleh.
2. *Information distribution*, yaitu suatu proses dimana informasi dari sumber yang berbeda dibagi dan disalurkan untuk mendapatkan informasi baru atau pemahaman.
3. *Information interpretation*, yaitu suatu proses dimana informasi yang disalurkan diberi satu atau lebih interpretasi dari biasanya.
4. *Organizational memory*, yaitu pengetahuan disimpan untuk digunakan di masa depan.

Sesuai dengan teori *organizational learning* tersebut, Li dan Calantone (1998, p. 16) menyatakan bahwa pengelolaan pengetahuan pelanggan terdiri dari tiga aspek, yaitu: memperoleh informasi tentang pelanggan, menginterpretasikan atau menerjemahkan informasi tentang pelanggan, serta mengintegrasikan atau menggabungkan informasi tentang pelanggan.

Oleh karena itu, hipotesis berikut kami sajikan:

H1: Semakin baik pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki

#### **Koordinasi antara Pemasaran dengan Litbang**

Banyak penelitian-penelitian terhadap kesuksesan dan kegagalan dari

pengembangan produk baru yang menyatakan bahwa level dari koordinasi antara pemasaran dengan litbang akan mempengaruhi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru. Barclay (1992a, p. 262) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar yang baik. Sementara, menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah koordinasi antara pemasaran dengan litbang. Koordinasi antara pemasaran dengan litbang menunjuk kepada tingkat pembagian informasi antara bagian pemasaran dengan litbang, atau dengan kata lain, seberapa dekat bagian pemasaran dengan litbang dapat bekerja sama didalam proses pengembangan produk baru (Song dan Parry, 1993, p. 32).

Griffin dan Hauser (Li dan Calantone, 1998, p. 16) menyatakan bahwa fakta dari adanya koordinasi antara pemasaran dengan litbang akan mendorong daya saing suatu produk menjadi kuat, konsisten, dari biasa menjadi beraneka ragam, dan dapat dipakai untuk produk barang dan jasa oleh konsumen maupun pasar industri.

Li dan Calantone (1998, p. 16) menyatakan bahwa dalam persaingan produk, koordinasi antara pemasaran dengan litbang mungkin menentukan *outcome*, sebab dengan pengkoordinasian yang lebih baik mampu merealisasikan kapabilitas teknologi lebih efisien dibanding pesaingnya dengan mengidentifikasi fitur produk inovatif yang diinginkan pasar.

Song dan Parry (1993, p. 32) menyatakan bahwa indikator-indikator dari koordinasi antara pemasaran dengan litbang adalah: kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan litbang, pengaturan

terhadap aktivitas produk baru, serta sikap dan tindakan dari pimpinan.

Proses pengembangan produk baru akan semakin berhasil apabila hubungan antara bagian pemasaran dengan litbang harmonis, artinya tiap-tiap bagian saling menghormati satu dengan yang lain, sama-sama merasa yakin bahwa tiap-tiap bagian memiliki kompetensi di bagiannya masing-masing, sama-sama merasa saling bergantung satu dengan yang lain, dan tiap-tiap bagian harus saling percaya dan terbuka satu dengan yang lain (Song dan Parry, 1993, p. 32).

Pengaturan terhadap aktivitas produk baru meliputi tiga aspek penting, yaitu mengikutsertakan karyawan dan pekerja didalam pengambilan keputusan, desentralisasi dalam mengambil keputusan, dan aturan yang jelas (Song dan Parry, 1993, p. 35).

Pimpinan perusahaan dapat mendorong semakin terjalannya koordinasi yang baik antara pemasaran dengan litbang, yaitu dengan secara aktif mengupayakan agar tiap-tiap bagian menyadari akan pentingnya koordinasi antara bagian pemasaran dan litbang, meyakinkan masing-masing bagian bahwa kesuksesan dari pengembangan produk baru akan sama-sama menguntungkan bagian pemasaran dan litbang, serta mendorong agar berani mengambil resiko dan bertoleransi terhadap kegagalan (Song dan Parry 1993, p. 36).

Oleh karena itu, hipotesis berikut kami sajikan:

H2: Semakin baik koordinasi antara pemasaran dengan litbang, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki

### **Pengelolaan Pengetahuan Pesaing**

Clark dan Montgomery (1999, p. 79) didalam implikasi manajerialnya menyatakan bahwa manajer secara periodik harus meninjau ulang bagaimana mereka mengidentifikasi pesaingnya. Kemudian Clark dan Montgomery (1999, p. 80) menyimpulkan bahwa identifikasi pesaing merupakan *critical process* sebagai pendahuluan untuk menganalisis pesaing dan juga sebagai ketentuan yang harus dipenuhi pada batas pasar produk. Clark dan Montgomery (1999, p. 72) dalam hipotesisnya menyebutkan bahwa pesaing yang lebih besar, lebih sukses, dan yang berperilaku lebih mengancam akan lebih mungkin untuk dianggap sebagai pesaing.

Barclay (1992a, p. 262) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar yang baik. Sementara, menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) salah satu variabel dari kompetensi pengetahuan pasar tersebut adalah pengelolaan pengetahuan pesaing.

Li dan Calantone (1998, p. 16) menyatakan bahwa, seperti halnya pengelolaan pengetahuan pelanggan; pengelolaan pengetahuan pesaing juga melibatkan tiga aspek perilaku, yaitu: memperoleh informasi tentang pesaing, menginterpretasikan informasi tentang pesaing, serta mengintegrasikan informasi tentang pesaing tersebut.

Li dan Calantone (1998, p. 17) menyatakan bahwa pengelolaan pengetahuan pesaing memainkan peranan signifikan dalam *diagnostic benchmarking*. Pada pasar produk yang ada, perusahaan dapat diklasifikasikan dalam satu dari tiga posisi: mutu yang rendah (*inferiority*), keseimbangan (*parity*), dan keunggulan (*superiority*).

Li dan Calantone (1998, p. 17) menyatakan bahwa menghasilkan

pengetahuan tentang pesaing penting secara strategis, sebab akan memberikan *diagnostic framework*, dimana sebuah perusahaan dapat melakukan *benchmark* posisinya. Seperti yang dinyatakan Day dan Wensley (1988, p. 1) bahwa tanpa diagnosis yang tepat, para manajer tidak akan dapat memilih langkah yang terbaik untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi mereka.

Perusahaan dengan informasi yang lebih bersaing dapat menggunakan pengetahuannya dalam beberapa cara, termasuk menunjukkan kekuatannya pada kelemahan pesaing, menginternalisasi kekuatan pesaing dengan meniru, atau meniadakan kekuatan pesaing dengan diferensiasi produk (Li dan Calantone, 1998, p. 17).

Oleh karena itu, hipotesis berikut kami sajikan:

H3: Semakin baik pengelolaan pengetahuan pesaing, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki

### **Keunggulan Produk Baru**

Banyak penelitian yang menyatakan bahwa aktivitas pengembangan produk baru akan sangat menentukan kesuksesan dari produk baru tersebut (Song dan Parry, 1997b, p. 66). Li dan Calantone (1998, p. 17) menyatakan bahwa atribut produk baru memberikan gambaran yang lebih konkret mengenai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kemudian Day dan Wensley (1988, p. 14) menyatakan bahwa perbedaan antara beberapa alternatif pada atribut penting memberikan bukti langsung dari keunggulan suatu produk.

Li dan Calantone (1998, p. 17) menyatakan bahwa indikator-indikator dari keunggulan produk baru tersebut terdiri

dari: kualitas produk, tahan uji, kebaruan produk, dan keunikan produk.

Li dan Calantone (1998, p. 17) dalam penelitian empirisnya menyatakan bahwa pengembangan produk baru menyediakan beberapa bukti yang menyatakan bahwa keunggulan produk baru akan membawa pada kinerja produk superior.

Kotler dan Susanto (2000b, p. 414) mengidentifikasi enam kategori produk baru berdasarkan tingkat kebaruannya, yaitu:

1. Produk yang baru bagi dunia: produk baru yang menciptakan pasar baru.
2. Lini produk baru: produk baru yang memungkinkan perusahaan untuk masuk ke pasar yang sebelumnya sudah ada untuk pertama kalinya.
3. Tambahan pada lini produk lama: produk baru yang memberikan tambahan atas lini produk lama, misalnya ukuran kemasan, rasa, dan sebagainya.
4. Perbaikan atas produk lama: produk baru yang menunjukkan peningkatan kinerja atau nilai dan menggantikan produk lama.
5. Penetapan kembali posisi: produk lama yang diarahkan pada pasar atau segmen pasar baru.
6. Penurunan biaya: produk baru yang memberikan kinerja penampilan yang sama pada biaya yang sama.

Song dan Parry (1997a, p. 3) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru akan mempengaruhi keunggulan produk baru yang dihasilkan. Hal ini didukung oleh Song dan Parry (1997b, p. 66) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara proses pengembangan produk baru dengan keunggulan produk baru. Adapun indikator-indikator dari keunggulan produk

baru tersebut adalah: keunikan produk, kualitas produk, dan harga yang kompetitif.

Oleh karena itu, hipotesis berikut kami sajikan:

H4: Semakin baik proses pengembangan produk baru, maka semakin tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki

### Kinerja Pemasaran

Menon (1997, p.187) menyatakan bahwa kualitas kinerja pemasaran yang ditunjang oleh pemahaman terhadap konsumen dan keunggulan produk baru merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesuksesan produk baru yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi konsumen. Terciptanya *superior value* bagi konsumen merupakan batu loncatan bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasarannya.

Pada saat kompleksitas, dinamika dan intensitas persaingan berada di lingkungan makro, bisnis meningkat. Perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep-konsep seperti *customer focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan dan menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan (Ferdinand, 2000, p. 17).

Deshpande et al. (1993, p. 23) menyatakan bahwa ukuran kinerja bisnis terdiri dari: keuntungan, ukuran bisnis, angka pertumbuhan, dan porsi pasar. Kemudian Ferdinand (2000, p. 8) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang berkelanjutan terdiri dari tiga dimensi, yaitu: volume penjualan, porsi pasar, dan keuntungan.

Carpenter dan Nakamoto (Li dan Calantone, 1998, p. 17) menyatakan bahwa keunggulan produk baru

mempengaruhi kinerja pasar produk yang mengacu pada level *outcome financial* dan kompetitif dalam pasar, seperti yang ditampakkan dalam *profit*, *ROI (Return On Investment)* dan porsi pasar. Para pembeli biasanya membentuk suatu persepsi yang menyenangkan terhadap produk baru yang memiliki keunggulan fitur-fitur yang ditawarkan. Kemudian Alpert dan Kamins (Li dan Calantone, 1998, p. 17) menyatakan bahwa pembeli lebih suka untuk memilih suatu produk dalam perilaku pembelian ketika keuntungan dari fitur-fitur tersebut melebihi dari biaya yang dikeluarkan. Hal ini didukung oleh hipotesis Li dan Calantone (1998, p. 17) yang menyatakan bahwa semakin besar keunggulan produk baru, maka kinerja pemasaran produk akan semakin baik

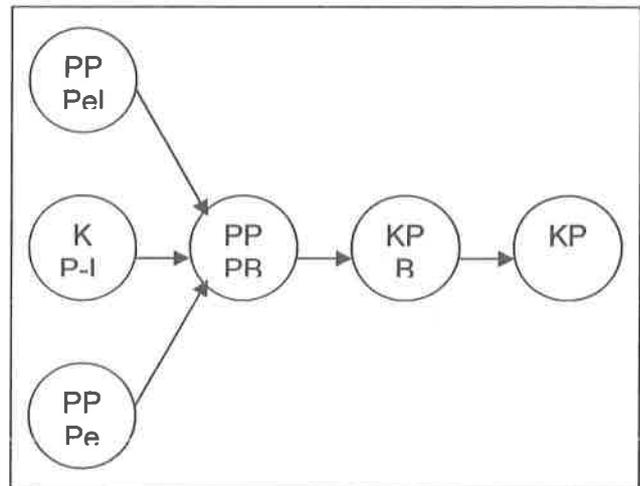
Menurut Ferdinand (2000, p. 8), kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan sebagai cerminan dari kegiatan pemasaran yang ada, meliputi peningkatan volume penjualan, porsi pasar dan keuntungan

Oleh karena itu, hipotesis berikut kami sajikan:

H5: Semakin tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki, maka semakin baik kinerja pemasarannya

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang disampaikan diatas, model teoretis yang diajukan adalah sebagai berikut

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Teoretis



#### Sampel

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 115 orang; dengan asumsi agar data yang didapat cukup memadai untuk diolah dengan program *Structural Equation Model (SEM)* - AMOS.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- Menjadi anggota ASMINDO
- Melakukan penelitian dan pengembangan produk baru
- Memasarkan secara langsung produknya

#### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2, yaitu:

1. *Personally administrated questionnaires*, yaitu dengan cara memberikan daftar pertanyaan/ kuesioner

kepada para responden, dan setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik lagi oleh peneliti untuk dijadikan sebagai data primer dalam penelitian.

2. Wawancara, yaitu dengan mendapatkan data penelitian secara langsung dari para responden dengan panduan kuesioner.

**Tabel 2: Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Simbol
Proses Pengembangan Produk Baru	Pendesainan produk	X10
	Pengerjaan produk	X11
	Pengevaluasian produk	X12
Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan	Memperoleh informasi tentang pelanggan	X1
	Menginterpretasikan informasi tentang pelanggan	X2
	Mengintegrasikan informasi tentang pelanggan	X3
Koordinasi Pemasaran - Litbang	Kualitas hub. antara bagian pemasaran dan litbang	X4
	Pengaturan terhadap aktivitas produk baru	X5
	Sikap dan tindakan dari pimpinan	X6
Pengelolaan Pengetahuan Pesaing	Memperoleh informasi tentang pesaing	X7
	Menginterpretasikan informasi tentang pesaing	X8
	Mengintegrasikan informasi tentang pesaing	X9
Keunggulan Produk Baru	Keunikan produk	X13
	Kualitas produk	X14
	Harga yang kompetitif	X15
Kinerja Pemasaran	Volume penjualan	X16
	Porsi pasar	X17
	Keuntungan	X18

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) pada SEM yang digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur (Ferdinand, 2002, p. 126).
2. Analisis Regresi (*Regression Weight*) pada SEM yang ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu (Ferdinand, 2002, p. 132)

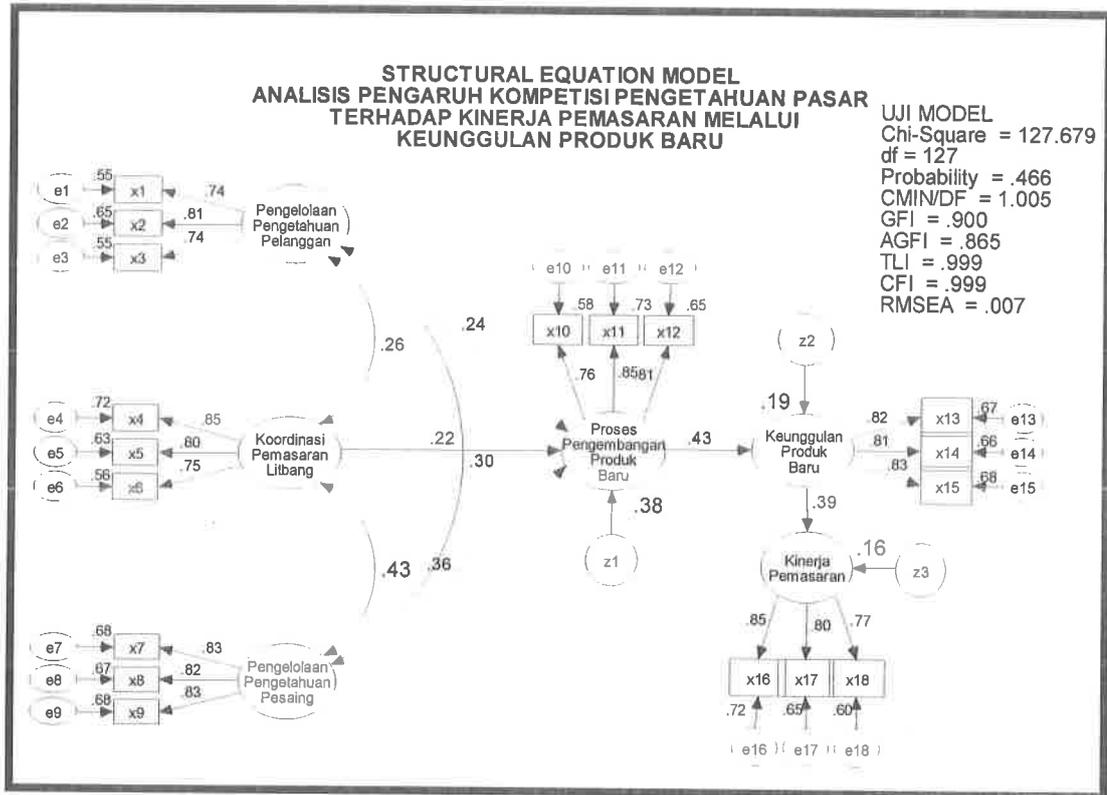
### Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel laten ini dapat diterima oleh karena itu analisis dilanjutkan untuk menganalisis model menyeluruh.

### Analisis *Structural Equation Model*

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 ditampilkan pada gambar 2, tabel 3, dan tabel 4.

Gambar 2: Pengujian Model



**Tabel 3: Hasil Pengujian Kelayakan Model**

Goodness of Fit Indeks	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	127.6	Baik
Probability	0.466	Baik
RMSEA	0.007	Baik
GFI	0.900	Baik
AGFI	0.865	Marginal
CMIN / DF	1.005	Baik
TLI	0.999	Baik
CFI	0.999	Baik

dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakan melalui nilai *Probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini ditampilkan pada tabel 4.

Uji statistik terhadap hubungan antar variabel nantinya digunakan sebagai

**Tabel 4: Hasil Pengujian Regression Weight Pada SEM**

Regression Weights			Std. Est.	S.E	C.R	P
P_P_P_B	<-- Koord_Pemas_-Litbang	0.199	0.223	0.098	2.026	0.043
P_P_P_B	<-- Pengel_Penget_Pelang	0.270	0.241	0.118	2.277	0.023
P_P_P_B	<-- Pengelol_Penget_Pesg	0.279	0.358	0.089	3.141	0.002
K_P_B	<-- Pros_Pengemb_Prod_Ba	0.466	0.433	0.118	3.936	0.000
K_P	<-- Keung_Prod_Baru	0.369	0.395	0.103	3.573	0.000
x3	<-- Pengel_Penget_Pelang	1.000	0.744			
x2	<-- Pengel_Penget_Pelang	1.087	0.808	0.153	7.089	0.000
x1	<-- Pengel_Penget_Pelang	1.154	0.744	0.167	6.903	0.000
x6	<-- Koord_Pemas_-Litbang	1.000	0.745			
x5	<-- Koord_Pemas_-Litbang	0.909	0.797	0.116	7.828	0.000
x4	<-- Koord_Pemas_-Litbang	1.077	0.847	0.134	8.025	0.000
x9	<-- Pengel_Penget_Pesaing	1.000	0.826			
x8	<-- Pengel_Penget_Pesaing	1.009	0.816	0.109	9.212	0.000
x7	<-- Pengel_Penget_Pesaing	0.965	0.826	0.104	9.311	0.000
x10	<-- Pros_Pengemb_Prod_Ba	1.000	0.763			
x11	<-- Pros_Pengemb_Prod_Ba	1.074	0.851	0.124	8.692	0.000
x12	<-- Pros_Pengemb_Prod_Ba	1.000	0.808	0.119	8.385	0.000
x13	<-- Keung_Prod_Baru	1.000	0.82			
x14	<-- Keung_Prod_Baru	0.987	0.814	0.109	9.055	0.000
x15	<-- Keung_Prod_Baru	0.978	0.827	0.107	9.168	0.000
x18	<-- Kinerja_Pemasaran	1.000	0.774			
x17	<-- Kinerja_Pemasaran	0.985	0.803	0.119	8.263	0.000
x16	<-- Kinerja_Pemasaran	1.089	0.847	0.129	8.449	0.000

### **Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

H1: Semakin baik pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara pengelolaan pengetahuan pelanggan dengan proses pengembangan produk baru adalah sebesar 2.277 atau  $CR > 1.96$  dengan taraf signifikansi 5% (nilai P sebesar 0.023 atau  $P < 0.05$ ). Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

H2: Semakin baik koordinasi antara pemasaran dengan litbang, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara koordinasi antara pemasaran dan litbang dengan proses pengembangan produk baru adalah sebesar 2.026 atau  $CR > 1.96$  dengan taraf signifikansi 5% (nilai P sebesar 0.043 atau  $P < 0.05$ ). Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

H3: Semakin baik pengelolaan pengetahuan pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara pengelolaan pengetahuan pesaing dengan proses pengembangan produk baru adalah sebesar 3.141 atau  $CR > 1.96$  dengan taraf signifikansi 5% (nilai P sebesar 0.002 atau  $P < 0.05$ ). Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

H4: Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin

tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara proses pengembangan produk baru dengan keunggulan produk baru adalah sebesar 3.936 atau  $CR > 1.96$  dengan taraf signifikansi 5% (nilai P sebesar 0.000 atau  $P < 0.05$ ). Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

H5: Semakin tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki, maka semakin baik kinerja pemasarannya

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara keunggulan produk baru dengan kinerja pemasaran adalah sebesar 3.573 atau  $CR > 1.96$  dengan taraf signifikansi 5% (nilai P sebesar 0.000 atau  $P < 0.05$ ). Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dikembangkan kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin baik pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki. Hal ini dicerminkan melalui memperoleh informasi tentang pelanggan sebaik-baiknya, menginterpretasikan informasi tentang pelanggan tersebut, serta mengintegrasikan informasi tentang pelanggan tersebut secara cepat dan tepat.
2. Semakin baik koordinasi antara pemasaran dengan litbang, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki. Hal ini dicerminkan melalui kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan litbang, pengaturan terhadap aktivitas produk

baru, serta sikap dan tindakan dari pimpinan.

3. Semakin baik pengelolaan pengetahuan pesaing, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki. Faktor ini akan menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam proses pengembangan produk baru. Hal ini dicerminkan melalui memperoleh informasi tentang pesaing sebaik-baiknya, menginterpretasikan informasi tentang pesaing tersebut, serta mengintegrasikan informasi tentang pesaing tersebut secara cepat dan tepat.
4. Semakin baik proses pengembangan produk baru, maka semakin tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki. Hal ini tercermin melalui pendesainan produk, pengerjaan produk, serta pengevaluasian produk.
5. Semakin tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki, maka semakin baik kinerja pemasarannya. Meningkatnya keunggulan produk baru jelas meningkatkan pula kinerja pemasaran. Hal ini tercermin melalui keunikan produk, kualitas produk, serta harga yang kompetitif.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan secara empiris bahwa kompetensi pengetahuan pasar, yang terdiri dari pengelolaan pengetahuan pelanggan, koordinasi antara bagian pemasaran dengan litbang, serta pengelolaan pengetahuan pesaing dapat mempengaruhi proses pengembangan produk baru. Proses pengembangan produk baru yang semakin baik akan meningkatkan keunggulan produk baru, dan produk baru yang unggul akan meningkatkan kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran yang meningkat tercermin dari

naiknya volume penjualan sesuai target, meningkatnya porsi pasar yang dimiliki, serta bertambahnya keuntungan yang diraih perusahaan.

#### **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Proses pengembangan produk baru dipengaruhi secara positif oleh pengelolaan pengetahuan pelanggan. Dengan demikian semakin semakin baik pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar (Barclay, 1992a, p. 262). Menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) kompetensi pengetahuan pasar terdiri dari tiga proses, yaitu: pengelolaan pengetahuan pelanggan, pengelolaan pengetahuan pesaing, serta koordinasi antara pemasaran dengan litbang (penelitian dan pengembangan). Hal ini berarti bahwa pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru.
2. Proses pengembangan produk baru dipengaruhi secara positif oleh koordinasi antara pemasaran dengan litbang. Dengan demikian semakin baik koordinasi antara pemasaran dengan litbang, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar (Barclay, 1992a, p.

- 262). Menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) kompetensi pengetahuan pasar terdiri dari tiga proses, yaitu: pengelolaan pengetahuan pelanggan, pengelolaan pengetahuan pesaing, serta koordinasi antara pemasaran dengan litbang (penelitian dan pengembangan). Hal ini berarti bahwa koordinasi antara pemasaran dengan litbang berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru.
3. Proses pengembangan produk baru dipengaruhi secara positif oleh pengelolaan pengetahuan pesaing. Dengan demikian semakin semakin baik pengelolaan pengetahuan pesaing, maka semakin baik proses pengembangan produk baru yang dimiliki. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh kompetensi pengetahuan pasar (Barclay, 1992a, p. 262). Menurut Li dan Calantone (1998, p. 14) kompetensi pengetahuan pasar terdiri dari tiga proses, yaitu: pengelolaan pengetahuan pelanggan, pengelolaan pengetahuan pesaing, serta koordinasi antara pemasaran dengan litbang (penelitian dan pengembangan). Hal ini berarti bahwa pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru. Kemudian Song dan Parry (1997b, p. 65) menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru dipengaruhi oleh koordinasi antara bagian pemasaran-litbang. Teori ini didukung oleh Barclay (1992a, p. 262) yang menyatakan bahwa koordinasi antara bagian pemasaran-litbang akan mempengaruhi proses pengembangan produk baru.
  4. Keunggulan produk baru dipengaruhi secara positif oleh proses pengembangan produk baru. Dengan demikian semakin semakin baik proses pengembangan produk baru, maka semakin tinggi keunggulan produk baru yang dimiliki. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa keunggulan produk baru tidak terlepas dari proses pengembangan produk baru (Song dan Parry, 1997a, p. 5), kemudian didukung oleh teori yang menyatakan bahwa proses pengembangan produk baru mempengaruhi keunggulan produk baru (Song dan Parry, 1997b, p. 65).
  5. Kinerja pemasaran dipengaruhi secara positif oleh keunggulan produk baru. Dengan demikian semakin semakin tinggi keunggulan produk baru, maka semakin baik kinerja pemasarannya. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa keunggulan produk baru berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Li dan Calantone, 1998, p. 11), kemudian didukung oleh teori yang menyatakan bahwa keunggulan produk mempengaruhi kinerja pemasaran (Song dan Parry, 1997a, p. 3).

#### **Implikasi Manajerial**

Dari hasil yang didapat dalam penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan kegiatan pengelolaan pengetahuan pesaing untuk meningkatkan proses pengembangan produk baru. Pengelolaan pengetahuan pesaing merupakan faktor yang mempunyai pengaruh sebesar 0,358 dalam meningkatkan proses pengembangan produk baru. Faktor ini akan menjadi

faktor yang paling berpengaruh dalam proses pengembangan produk baru. Hal ini dapat dilakukan dengan memperoleh informasi tentang pesaing, mengintegrasikan informasi tentang pesaing, serta menginterpretasikan informasi tentang pesaing tersebut. Dengan demikian akan menjadi dasar yang kuat dalam meningkatkan proses pengembangan produk baru.

2. Perusahaan perlu meningkatkan kegiatan pengelolaan pengetahuan pelanggan untuk meningkatkan proses pengembangan produk baru. Pengelolaan pengetahuan pelanggan merupakan faktor yang mempunyai pengaruh sebesar 0,241 dalam meningkatkan proses pengembangan produk baru. Faktor ini akan menjadi faktor ketiga yang berpengaruh dalam proses pengembangan produk baru. Hal ini dapat dilakukan dengan menginterpretasikan informasi tentang pelanggan, memperoleh informasi tentang pelanggan, serta mengintegrasikan informasi tentang pelanggan tersebut. Dengan demikian akan menjadi dasar yang kuat dalam meningkatkan proses pengembangan produk baru.
3. Perusahaan perlu meningkatkan kegiatan koordinasi antara bagian pemasaran dengan litbang untuk meningkatkan proses pengembangan produk baru. Koordinasi antara pemasaran dengan litbang merupakan faktor yang mempunyai pengaruh sebesar 0,223 dalam meningkatkan proses pengembangan produk baru. Faktor ini akan menjadi faktor kedua yang berpengaruh dalam proses pengembangan produk baru. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan

kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan litbang, pengaturan terhadap aktivitas produk baru, serta sikap dan tindakan dari pimpinan perusahaan tersebut. Dengan demikian akan menjadi dasar yang kuat dalam meningkatkan proses pengembangan produk baru.

4. Perusahaan perlu meningkatkan kegiatan proses pengembangan produk baru untuk menciptakan suatu keunggulan produk baru. Proses pengembangan produk baru mempunyai pengaruh sebesar 0,433 dalam meningkatkan keunggulan produk baru. Hal ini dapat dilakukan dengan pengerjaan produk, pengevaluasian produk, serta pendesainan produk. Dengan demikian akan menjadi dasar yang kuat dalam meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.
5. Perusahaan perlu meningkatkan keunggulan produk baru untuk meningkatkan kinerja pemasarannya. Pengaruh keunggulan produk baru terhadap kinerja pemasaran adalah sebesar 0,395. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat harga yang kompetitif, meningkatkan keunikan produk, serta meningkatkan kualitas produk. Dengan tingginya keunggulan produk baru yang dimiliki, maka kinerja pemasaran akan meningkat dengan bertambahnya volume penjualan, porsi pasar, serta keuntungan yang dimiliki perusahaan tersebut.

#### **Keterbatasan Penelitian**

1. Tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap proses pengembangan produk baru dan

keunggulan produk baru diikutsertakan dalam penelitian ini.

2. Obyek penelitian hanya terbatas pada industri mebel di wilayah Komda Jepara saja. Dengan demikian situasi dan kondisinya akan berbeda bila penelitian ini dilakukan di daerah lain.

### Agenda Penelitian Mendatang

Untuk agenda penelitian mendatang, kami menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Menggunakan variabel ataupun indikator yang berbeda yang mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan keunggulan produk baru.
2. Melakukan penelitian dengan obyek penelitian yang berbeda, baik dari segi bentuk usaha maupun daerah/lokasi obyek penelitian.

\*\*\*

### DAFTAR REFERENSI

Barclay, Ian (1992a). "The New Product Development Process: Past Evidence and Future Practical Application, Part 1", *R&D Management*. Vol. 22 (3), pp. 255-263.

..... (1992b). "The New Product Development Process: Part 2. Improving the Process of New Product Development", *R&D Management*. Vol. 22 (4), pp. 307-317.

Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A., and Divine, R. (1993). "Organisational, Technical and Marketing Antecedents for Successful New Product Development", *R&D Management*. Vol. 23 (4), pp. 337-351.

Clark, B.H., and Montgomery, D.B. (1999). "Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing*. Vol. 63 (July), pp. 67-83.

Cohen, M.A., Eliashberg, J., and Ho, T.H. (1996). "New Product Development: The Performance and Time-to-Market tradeoff." *Management Science*. Vol. 42 (2), February, pp. 173-186.

Cooper, D.R., and Emory, C.W. (1995). *Business Research Methods*. Ed.5 th, London, Richard D. Irwin, Inc.

Day, G.S., and Wensley R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive

- Superiority", *Journal of Marketing*. Vol. 52 (April), pp. 1-20.
- Deshpande, R., Farley, J.U., and Webster, F.E., Jr. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*. Vol. 57 (January), pp. 23-27.
- Ferdinand, A.T. (2000). *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- ..... (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair, J.F. Jr., et al. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Hill, C.W.L., and Snell, S.A. (1989). "Effects of Ownership Structure and Control on Corporate Productivity", *Academy of Management Journal*. Vol. 32 (1), pp. 25-46.
- Kahn, B.E. (1998). "Dynamic Relationships With Customers: High-Variety Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26 (1), pp. 45-53.
- Kotler, P., and Susanto, A.B. (2000a). *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Buku 1, Ed. 1, Salemba Empat, Jakarta.
- ..... (2000b). *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Buku 2, Ed.1, Salemba Empat, Jakarta.
- Lampel, J., and Mintzberg H. (1996). "Customizing Customization", *Sloan Management Review*. Fall, pp. 21-30.
- Li, T., and Calantone, R.J. (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*. Vol. 62 (October), pp. 13-29.
- McKeown, J.J., (1990). "New Products from New Technologies", *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 5 (1), pp. 67-72.
- Menon, A., Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1997). "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions", *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 25 (3), pp. 187-200.
- Moreau, C.P., Lehmann, D.R., and Markman, A.B. (2001). "Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products", *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVIII (February), pp. 14-29.
- Nakata, C., and Sivakumar, K.. "National Culture and New Product Development: An Integrative Review", *Journal of Marketing*. Vol. 60 (January), pp. 61-72.
- Robinson, W.T. (1988). "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries", *Journal of Marketing Research*. Vol. XXV (February), pp. 87-94.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*.

Second Ed., John Willey and sons Inc., Singapore.

Schilling, M.A., and Hill, C.W.L. (1998). "Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives", *Academy of Management Executive*. Vol. 12 (3), August, pp. 67-81.

Sinkula, J.M. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*. Vol. 58 (January), pp. 35 – 45.

Song, X.M., and Parry, M.E. (1993). "How The Japanese Manage the R&D-Marketing Interface", *Research and Technology Management*. July-August, pp. 32-38.

..... (1997a).  
"A Cross National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*. Vol. 61, April, pp. 1-18.

..... (1997b).  
"The Determinants of Japanese New Product Successes", *Journal of Marketing Research*. Vol. 34 (February), pp. 64-76.

Sugiyono (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung