



KEUNGGULAN BERSAING BERBASIS BUDAYA DAN INOVASI PRODUK: SEBUAH EKSPLORASI MODEL KONSEPTUAL

Frans Sudirjo✉

Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang, Indonesia

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.15294/jejak.v7i1.3596>

Received : 2012; Accepted: 2012; Published: September 2012

Abstract

The long term aim of this study is to develop a superior competitive conceptual model which is based on culture and product innovation. The specific target of this study empirically tests the effects of consumer's knowledge management to the competitive superiority which is based on the culture, the product differentiation effects of competitive superiority, the influence of superior competitive which is based on culture to the marketing performance, the influence of Research and Development intensity to the product innovation, the influence of management of competitor's knowledge to the product innovation and the influence of product innovation to the marketing performance. The Sampling techniques used is based on the simple random sampling. The sample used is the director of 110 medium-scale furniture industries in Central Java Province. The data is obtained by having interviews. In collecting the data, a combination of open questions and closed questions have been given to the respondents. Structural Equation Modeling is implemented for analyzing the data. The findings in this study may enrich the literature so that it can create superior value and innovation. Then, the performance of companies can improve.

Keywords: consumer, differentiation, research and development, competitor, advantage, innovation, performance

Abstrak

Tujuan jangka panjang penelitian ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual keunggulan bersaing berbasis budaya dan inovasi produk. Target khusus penelitian ini menguji secara empirik pengaruh pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap keunggulan bersaing berbasis budaya, pengaruh diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing berbasis budaya dan pengaruh keunggulan bersaing berbasis budaya terhadap kinerja pemasaran, pengaruh intensitas litbang terhadap inovasi produk, pengaruh pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap inovasi produk, dan pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Teknik sampling berdasarkan simple random sampling, Sampel yang digunakan adalah 110 direktur industri mebel skala menengah di Propinsi Jawa Tengah. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat dengan cara wawancara. Pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup, yang diberikan kepada responden. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan teknik menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Temuan teoretis dalam penelitian ini adalah dapat memperkaya literatur menciptakan nilai superior dan menciptakan inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: pelanggan, diferensiasi, litbang, pesaing, keunggulan, inovasi, kinerja

How to Cite: Frans Sudirjo. (2012). Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya Dan Inovasi Produk: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual. *JEJAK Journal of Economics and Policy*, 5 (2): 127-229 doi: 10.15294/jejak.v7i1.3596

© 2012 Semarang State University. All rights reserved

PENDAHULUAN

Esteban et al (2002) menulis bahwa untuk dapat menghasilkan superior value bagi pelanggan dengan efisien dan efektif diperlukan perusahaan yang berorientasi pasar. Orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya organisasi yang diperlukan karyawan agar selalu memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan saat ini maupun kebutuhan potensial yang mungkin akan timbul di masa yang akan datang.

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu (Ferdinand, 2000). Dengan demikian, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai titik pusat yang menentukan sukses perusahaan.

Menurut Chang dan Chen (1998) beberapa literatur pemasaran yang diterbitkan telah banyak membuktikan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis (misal: penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli, 1993; Slater dan Narver, 1994). Orientasi pasar sendiri merupakan implementasi dari konsep marketing yang dijadikan sebagai pusat prinsip-prinsip pemasaran. Kotler (2006) melihat konsep pemasaran sebagai pusat aktivitas sebuah organisasi modern. Agar sukses dan mampu bertahan ditengah persaingan, organisasi harus mengetahui pasar yang ditujunya, mempunyai sumber daya yang cukup, mampu mengubah sumber daya menjadi produk atau jasa yang menarik dan kemudian mampu mendistribusikan secara efektif untuk dikonsumsi publik. Departemen atau divisi pemasaran harus berusaha terus mempertahankan pengaruh mereka ke pasar, walaupun dalam kondisi pasar yang lemah sekalipun (Verhoef and Leeflang, 2009).

Harapan bahwa budaya market oriented yang tinggi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan juga telah terbukti dalam temuan yang dikemukakan oleh

Pelham (1997). Dalam studi tersebut budaya market oriented telah terbukti mampu menghasilkan profitabilitas yang tinggi karena memiliki kualitas dan kehandalan produk yang tinggi, yang dimungkinkan mampu mengembangkan strategi harga premium. Disamping itu, perusahaan juga dapat mencapai market share yang tinggi dengan tingkat harga akhir yang lebih rendah karena perusahaan mampu meningkatkan efisiensi khususnya dalam pengembangan produk baru. Kemampuan dalam pemasaran dapat memediasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (Murray et al, 2011).

Research Gap

Gap 1: Terdapat kontroversi pandangan mengenai pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Riset di Cina membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan orientasi pasar dengan mempelajari tingkat yang lebih tinggi lagi, dapat berpengaruh untuk mencapai kinerja yang tertinggi (Liu et al, 2003). Selanjutnya, kajian Liu et al, 2003; Agarwal, 2003; Sin et al, 2003 menemukan bahwa ada keterkaitan orientasi pasar secara terus-menerus dalam memperluas jaringan dengan kinerja, dan mengkaji sangat positif ada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Sementara itu, Morris et al (2007) menjelaskan penemuannya bahwa secara empiris, sektor profit telah diidentifikasi sebagai pengaruh yang memperkuat orientasi pasar terhadap kinerja. Dalam menganalisis data, di sini digunakan regresi. Brik et al (2010), menyatakan ada hubungan positif orientasi pasar dan kinerja yang dimediasi oleh variabel CSR (Corporate Social Responsibility).

Namun demikian, penelitian Chelariu, et al (2002) menemukan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pada perusahaan di Nigeria dan Kenya ternyata kurang kuat atau memiliki dampak yang lemah. Merlu dan Ouh (2009), juga menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja perusahaan di Australia. Selanjutnya, riset di Ivory Coast menunjukkan hasil yang tidak begitu signifikan atau pengaruh orientasi

pasar terhadap kinerja memiliki efek yang negatif. Sementara itu, studi Kuada dan Buatsi (2005) menyatakan temuannya di Ghana bahwa pengaruh orientasi pasar kurang signifikan terhadap kinerja. Di sini dalam menganalisis data, digunakan regresi.

Temuan: tidak ada pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja. Instrumen teori yang digunakan terutama memusat pada Resource Based View Theory.

Gap 2: Terdapat inkonsistensi pandangan mengenai pemahaman terhadap konsep keunggulan bersaing.

Lado et al (1992) mengemukakan adanya empat pilar dalam membangun suatu keunggulan bersaing. Empat pilar tersebut meliputi kemampuan manajerial dan fokus strategi, sumber daya, transformasi, dan output. Dalam menganalisis data digunakan SEM.

Sementara itu, Oliver (2000) mengemukakan adanya ketidakmungkinan keadaan keunggulan bersaing dicapai oleh perusahaan, mengingat perubahan teknologi dan peta persaingan yang begitu cepat. Keunggulan bersaing yang dapat dicapai hanya bersifat sementara. Dalam menganalisis data, digunakan SEM.

Namun demikian, Martin dan Martin (2004) mengemukakan bahwa keadaan persaingan yang berubah dengan cepat akan dapat diantisipasi dengan menggerakkan karyawan untuk memanfaatkan informasi melalui orientasi pasar. Dalam menganalisis data, digunakan SEM.

Temuan: ada inkonsistensi konsep keunggulan bersaing. Instrumen teori yang digunakan terutama memusat pada Resourced Based View Theory.

Berdasarkan uraian diatas terbukti bahwa masih terdapat kontroversi dan inkonsistensi antara beberapa peneliti, yang dapat disajikan secara sistematis dalam Tabel 1.

Fenomena Bisnis

Lima tahun terakhir, industri mebel alam Indonesia dari hulu hingga hilir rontok perlahan-lahan. Ribuan pekerja kehilangan pekerjaan, sedangkan ratusan perajin rumahan gulung tikar. Serbuan produk

mebel dari luar antara lain China, Vietnam, dan Malaysia membuat perajin kewalahan. Mereka tak bisa bersaing dengan harga mebel yang lebih murah 30% sampai 70%.

Kondisi tersebut diperparah oleh krisis di Eropa. Dua tahun terakhir, ratusan pengusaha kecil gulung tikar karena permintaan ekspor minim dan pasar domestik lesu. Bahkan banyak rumah perajin yang disita bank karena tidak mampu membayar utang. Transaksi ekspor menurun drastis hingga 50%. Tujuan ekspor diantaranya Australia, Swedia, dan Amerika Serikat.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, kriteria usaha menengah adalah: (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,-- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,-- (sepuluh milyar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,-- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,-- (lima puluh milyar rupiah). Sedangkan Biro Pusat Statistik mendefinisikan industri sedang: 20 - 99 karyawan.

Orientasi Konsumen

Dalam ilmu pemasaran, orientasi pasar telah menjadi konsep penting (Hong dan Chen, 2002). Para peneliti mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi dari konsep pemasaran, di mana orientasi pasar terdiri dari aktivitas seperti pengumpulan (gathering), diseminasi, dan tanggapan terhadap informasi pasar. Orientasi pasar telah dikonseptualisasikan sebagai filosofi bisnis yang memberi peran top manajemen pada kepuasan pelanggan secara terus-menerus untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dibanding pesaingnya.

Kombinasi Sumber Daya Yang Unik dan Sukar Ditiru

Sumber daya adalah input untuk proses produksi perusahaan, seperti peralatan pabrik, dana, merek dagang, dan manajer-manajer berbakat adalah termasuk sumber daya. Ruang lingkup sumber daya

Proposisi 1: Untuk dapat meningkatkan kinerja, perusahaan harus mampu menyajikan superior value berbasis budaya berupa keunggulan produk dan pelayanan sebagai hasil dari pengembangan strategi yang berorientasi pada konsumen dan kemampuan mengkombinasikan sumber daya yang unik dan sukar ditiru.

Orientasi Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan produk baru. Dengan menggunakan teknologi yang canggih, maka perusahaan dapat menciptakan produknya menjadi lebih baik atau lebih inovatif (Wind dan Mahajan, 1997).

Pembelajaran Organisasional

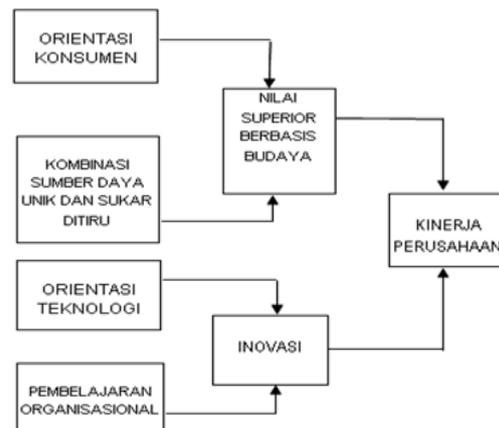
Menurut Sange (1990, dalam Lam, 2001), terdapat lima komponen penting dari pembelajaran organisasional: (1) model mental (mental models), (2) penguasaan pribadi (personal mastery), (3) berpikir sistematis (systematic thinking), (4) membangun wawasan bersama (building shared vision), (5) belajar dalam team (team learning),

Inovasi

Cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk produk dan pelayanan, pengembangan pasar baru, dan memperkenalkan bentuk baru organisasi. Perpaduan berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi. Inovasi mencakup beberapa kegiatan utama yaitu berbagai pemecahan masalah, integrasi dan memadukan sarana dan proses teknologi baru, melakukan eksperimen dan membangun, mengimport, dan menyerap teknologi dari luar perusahaan, belajar dari pasar, mengalihkan kemampuan pengembangan produk kedalam perusahaan, dan terus menerus melakukan penyegaran.

Atas dasar hal-hal yang disampaikan diatas, sebuah proposisi dapat disampaikan sebagai berikut:

Proposisi 2: Inovasi sebagai hasil dari pengembangan strategi yang berorientasi pada teknologi dan pembelajaran organisasional merupakan instrumen utama perusahaan meningkatkan kinerjanya.



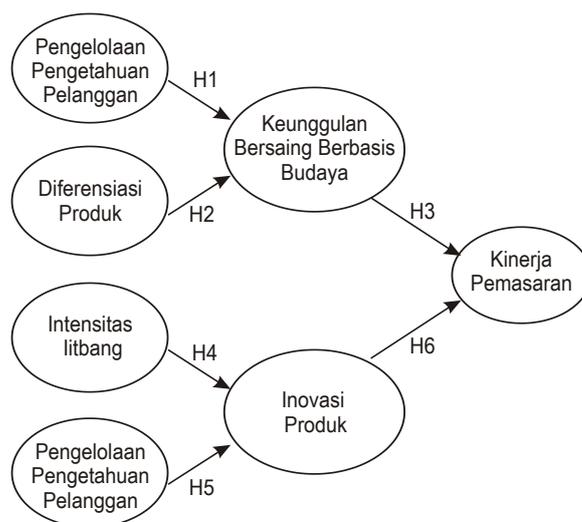
Gambar 1. Model Teoretikal Dasar - Grand Theoretical Model

Sumber: Krykopoulus et al (2004); Ferdinand (2000); Voss dan Voss (2000); Ketchen (1999).

Model konseptual yang disajikan pada Gambar 1, menjelaskan beberapa hal sebagai berikut.

Pertama, perusahaan perlu menciptakan nilai superior berbasis budaya bagi konsumennya. Untuk menjalankan aktivitas usahanya, perusahaan memiliki sumber daya, baik dalam bentuk yang berwujud maupun tak berwujud. Sumber daya berwujud bisa berupa tanah, gedung, mesin, kendaraan, inventaris, alat-alat, dan sebagainya. Sedangkan sumber daya tak berwujud dapat berupa hak patent, hak cipta, goodwill, dan sebagainya. Jenis sumber daya berwujud (tangible assets) dan sumber daya tak berwujud (intangible assets) merupakan nilai superior berbasis budaya karena unik dan sukar ditiru oleh pesaing.

Kedua, nilai superior berbasis budaya merupakan fungsi penting dari manajemen karena memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Perusahaan yang berhasil mengembangkan nilai superior berbasis budaya akan mampu memenangkan pasar dan meningkatkan kinerja perusahaan.



Gambar 2. Model Penelitian Empirik

Nilai superior berbasis budaya juga berfungsi sebagai alat untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan pertumbuhan perusahaan, dan menghadapi persaingan.

Ketiga, perusahaan yang berorientasi pada teknologi perlu menciptakan inovasi. Untuk dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada, tentunya masing-masing perusahaan memiliki strategi pemasaran memprioritaskan teknologi. Agar tetap bertahan dan berkembang, selain meluncurkan produk-produk baru, lebih memperhatikan produk pesaing, menjual produk lebih banyak dari pesaing, perusahaan juga harus menciptakan inovasi dan strategi manajemen hubungan dengan pelanggan.

Keempat, perusahaan perlu mengembangkan pembelajaran organisasional untuk menciptakan inovasi. Semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, menyebabkan setiap perusahaan harus menempatkan pembelajaran organisasional dan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama dalam proses menciptakan inovasi.

Kelima, dengan adanya nilai superior berbasis budaya dan inovasi yang diciptakan oleh perusahaan maka kinerja perusahaan akan meningkat dan kekuatan tawar-menawar konsumen semakin besar.

Dengan semakin banyaknya produsen yang menciptakan nilai superior berbasis budaya dan menciptakan inovasi maka konsumen memiliki pilihan yang semakin banyak. Hak-hak konsumen pun mulai mendapatkan perhatian besar, terutama aspek keamanan dalam pemakaian barang atau jasa tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini, akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Berikut ini disajikan secara sistematis indikator capaian yang terukur (lihat Tabel 2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1: Derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap derajat Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya.

Pengelolaan pengetahuan pelanggan dibangun oleh dimensi-dimensi meliputi: memperoleh pengetahuan tentang pelanggan (X_1), menerjemahkan pengetahuan tentang pelanggan (X_2), dan menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan (X_3). Sedangkan keunggulan bersaing dibangun oleh dimensi-dimensi

berikut: daya tahan yang lama (X_{14}), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (X_{15}), dan tingkat kemudahan untuk menyamai (X_{16}).

Studi empiris tentang pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Semakin baik pengelolaan pelanggan, maka semakin baik keunggulan bersaing; semakin tinggi pengelolaan pengetahuan pelanggan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing (Navaroe, 2003); pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (Jais et al, 1993).

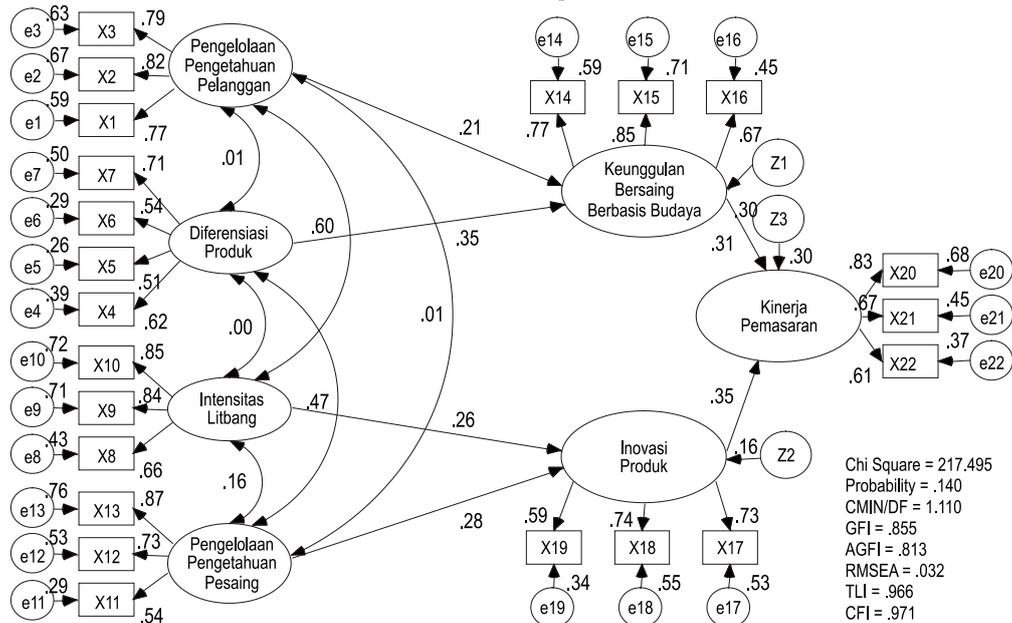
Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan adalah indikator mengenai menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan (0,82) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang menggabungkan pengetahuan tentang

pelanggan (0,79), serta indikator mengenai memperoleh pengetahuan tentang pelanggan (0,77). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan terbukti indikator mengenai menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan (X_2) memberikan kontribusi nilai lamda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.002 dengan probabilitas sebesar 0.045. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat pengelolaan pengetahuan pelanggan secara

Tabel 2. Indikator Capaian yang Terukur

| Variabel laten | Variabel Indikator/ Dimensi/ Proksi |
|--|---|
| Pengelolaan pengetahuan pelanggan adalah pemahaman organisasi yang lebih untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. | X_1 = Memperoleh pengetahuan tentang pelanggan. X_2 = Menterjemahkan pengetahuan tentang pelanggan. X_3 = Menggabungkan pengetahuan tentang pelanggan. |
| Diferensiasi Produk adalah menciptakan sesuatu yang diterima sebagai sesuatu yang unik pada tingkat industri atau pada tingkat pasar konsumen. | X_4 = Diferensiasi berbasis fungsi produk X_5 = Diferensiasi berbasis bentuk produk X_6 = Diferensiasi berbasis atribut-atribut subyektif X_7 = Diferensiasi berbasis keunggulan alamiah |
| Intensitas litbang adalah penelitian pengembangan intensif yang akan mempengaruhi tingkat kesuksesan pengembangan produk baru. | X_8 = Kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan produksi X_9 =Pengaturan aktivitas produk baru X_{10} = Sikap dan tindakan dari pimpinan |
| Pengelolaan pengetahuan pesaing adalah pemahaman organisasi yang lebih untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing. | X_{11} = Memperoleh pengetahuan tentang pesaing X_{12} = Menterjemahkan pengetahuan tentang pesaing X_{13} = Menggabungkan pengetahuan tentang pesaing |
| Keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai lebih dari pesaingnya | X_{14} = Daya tahan yang lama X_{15} = Tingkat kesulitan untuk dapat ditiru X_{16} = Tingkat Kemudahan untuk menyamai |
| Inovasi produk adalah konsep yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. | X_{17} = Kultur inovasi X_{18} = Kapasitas inovasi X_{19} = Produk yang benar benar baru bagi pasar |



Gambar 3. Analisis Full Model Structural Equation Modeling
 Sumber: data primer yang diolah

Tabel 3. Hasil Pengujian Kelayakan Full Model Structural Equation Modeling

| Goodness of Fit Indeks | Cut off Value | Hasil Model ini | Evaluasi Model |
|------------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| Chi-Square (df=196) | Kecil (< 229.6632) | 217.495 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0.140 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0.032 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0.855 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0.813 | Marginal |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1.110 | Baik |
| TLI | ≥ 0,95 | 0.966 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0.971 | Baik |

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

| | | Std. Est | Est. | S.E. | C.R. | P |
|--------------------------------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| Keunggulan_ Bersaing Berbasis Budaya | <- Pengelolaan_ Pengetahuan Pelanggan | 0.215 | 0.229 | 0.114 | 2.002 | 0.045 |
| Keunggulan_ bersaing Berbasis Budaya | <- Diferensiasi_ Produk | 0.348 | 0.563 | 0.225 | 2.504 | 0.012 |
| Kinerja_ Pemasaran | <- Keunggulan_ Bersaing Berbasis Budaya | 0.312 | 0.281 | 0.113 | 2.496 | 0.013 |
| Inovasi_ Produk | <- Intensitas_ Litbang | 0.257 | 0.268 | 0.133 | 2.016 | 0.044 |
| Inovasi_ Produk | <- Pengelolaan_ Pengetahuan_ Pesaing | 0.276 | 0.358 | 0.166 | 2.159 | 0.031 |
| Kinerja_ Pemasaran | <- Inovasi_ Produk | 0.350 | 0.382 | 0.166 | 2.293 | 0.022 |

Sumber: Data primer yang diolah

keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing berbasis budaya. Dengan demikian, hipotesis 1 terbukti.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2: Derajat diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap derajat Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya.

Diferensiasi produk dibangun oleh dimensi-dimensi berikut: diferensiasi berbasis fungsi produk (X_4), diferensiasi berbasis bentuk produk (X_5), diferensiasi berbasis atribut atribut subyektif (X_6), dan diferensiasi berbasis keunggulan alamiah (X_7). Sedangkan Keunggulan Bersaing dibangun oleh dimensi dimensi meliputi: daya tahan yang lama (X_{14}), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (X_{15}), dan tingkat kemudahan untuk menyamai (X_{16}).

Studi empiris tentang diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Diferensiasi produk merupakan faktor terutama dari keunggulan bersaing (Song dan Parry, 1996); diferensiasi produk yang ditawarkan mempengaruhi keunggulan bersaing dari kelompok pembeli sasaran utama (Cravens, 1996); semakin tinggi diferensiasi produk, maka semakin tinggi keunggulan bersaing diferensiasi produk merupakan faktor terpenting dari keunggulan bersaing (Cooper dan Kleinsmith, 1993); diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing (Day dan Wensley, 1988).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel diferensiasi produk adalah indikator tentang berbasis keunggulan alamiah (0,71) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang berbasis fungsi produk (0,62), diikuti oleh indikator tentang berbasis atribut subjektif (0,54), serta indikator mengenai bentuk produk (0,51). Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel diferensiasi produk maka indikator tentang diferensiasi berbasis keunggulan alamiah (X_7) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.504 dengan probabilitas sebesar 0.012. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat diferensiasi produk berpengaruh positif atas derajat keunggulan bersaing dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat diferensiasi produk secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat keunggulan bersaing berbasis budaya. Dengan demikian, hipotesis 2 terbukti.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3: Derajat Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran.

Keunggulan bersaing dibangun oleh dimensi-dimensi berikut: daya tahan yang lama (X_{14}), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (X_{15}), dan tingkat kemudahan untuk menyamai (X_{16}). Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh dimensi dimensi meliputi: volume penjualan (X_{20}), pertumbuhan pelanggan (X_{21}), dan pertumbuhan penjualan (X_{22}).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel keunggulan bersaing adalah indikator tentang tingkat kesulitan untuk ditiru (0,85) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang daya tahan yang lama (0,77), serta indikator mengenai tingkat kemudahan untuk menyamai (0,67). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing maka indikator mengenai tingkat kesulitan untuk ditiru (X_{15}) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.496 dengan probabilitas sebesar 0.013. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka hipotesis yang menyatakan bahwa derajat keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran

dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat keunggulan bersaing berbasis budaya secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran. Dengan demikian, hipotesis 3 terbukti.

Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4: Derajat intensitas litbang berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk.

Intensitas litbang dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: kualitas hubungan antara bagian pemasaran dan produksi (X8), pengaturan aktivitas produk baru (X9), sikap dan tindakan dari pimpinan (X10). Sedangkan inovasi produk dibangun oleh dimensi dimensi: kultur inovasi (X17), kapasitas inovasi (X18), dan produk yang benar benar baru bagi pasar (X19).

Studi empiris tentang intensitas litbang terhadap inovasi produk telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Intensitas litbang berpengaruh kuat dan positif terhadap inovasi produk (Stata, 1998); semakin tinggi intensitas litbang, maka semakin tinggi inovasi produk (Amabile, 1996).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel intensitas litbang adalah indikator tentang sikap dan tindakan dari pimpinan (0,85) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang pengaturan aktivitas produk baru (0,84), serta indikator mengenai hubungan bagian pemasaran dan produksi (0,66). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel intensitas litbang maka indikator tentang sikap dan tindakan dari pimpinan (X10) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat intensitas litbang terhadap derajat inovasi produk menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.016 dengan probabilitas sebesar 0.044. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat intensitas litbang berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat intensitas

litbang secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk. Dengan demikian, hipotesis 4 terbukti.

Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5: Derajat pengelolaan pengetahuan pesaing berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk.

Pengelolaan pengetahuan pesaing dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: memperoleh pengetahuan tentang pesaing (X11), menterjemahkan pengetahuan tentang pesaing (X12), dan menggabungkan pengetahuan tentang pesaing (X13). Sedangkan inovasi produk dibangun oleh dimensi dimensi meliputi kultur inovasi (X17), kapasitas inovasi (X18), dan produk yang benar benar baru bagi pasar (X19).

Studi empiris tentang pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap inovasi produk telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Intensitas litbang berpengaruh kuat dan positif terhadap inovasi produk (Stata, 1998); semakin tinggi intensitas litbang, maka semakin tinggi inovasi produk (Amabile, 1996).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel pengelolaan pengetahuan pesaing adalah indikator tentang menggabungkan pengetahuan tentang pesaing (0,87) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang menterjemahkan pengetahuan tentang pesaing (0,73), serta indikator mengenai memperoleh pengetahuan tentang pesaing (0,54). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengelolaan pengetahuan pesaing maka indikator tentang menggabungkan pengetahuan tentang pesaing (X13) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat pengelolaan pengetahuan pesaing terhadap derajat inovasi produk menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.159 dengan probabilitas sebesar 0.031. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat pengelolaan pengetahuan pesaing

berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat pengelolaan pengetahuan pesaing secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat inovasi produk. Dengan demikian, hipotesis 5 terbukti.

Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6: Derajat inovasi produk berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran.

Inovasi produk dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: kultur inovasi (X17), kapasitas inovasi (X18), dan produk yang benar-benar baru bagi pasar (X19). Sedangkan kinerja pemasaran dibangun oleh dimensi-dimensi yang meliputi: volume penjualan (X20), pertumbuhan pelanggan (X21), dan pertumbuhan penjualan (X22).

Studi empiris tentang inovasi produk terhadap kinerja pemasaran telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Semakin tinggi inovasi produk, semakin tinggi kinerja pemasaran (Hadjimanolis, 2000); inovasi produk berpengaruh kuat terhadap kinerja pemasaran (Han et al, 1998); inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran (Damanpour, 1991).

Kontribusi nilai lambda atau factor loading untuk variabel kinerja pemasaran adalah indikator tentang volume penjualan (0,83) menduduki tempat utama, diikuti oleh indikator tentang pertumbuhan pelanggan (0,67), serta indikator mengenai pertumbuhan penjualan (0,61). Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pemasaran maka indikator tentang volume penjualan (X20) memberikan kontribusi nilai lambda atau factor loading yang paling besar/dominan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh derajat inovasi produk terhadap derajat kinerja pemasaran menunjukkan nilai C.R. sebesar 2.293 dengan probabilitas sebesar 0.022. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan derajat inovasi produk berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa derajat inovasi

produk secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap derajat kinerja pemasaran. Dengan demikian, hipotesis 6 terbukti

SIMPULAN

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja pemasaran yang dicapai oleh responden industri mebel di Propinsi Jawa Tengah berada dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena keunggulan bersaing berbasis budaya yang dimiliki oleh responden industri mebel di Propinsi Jawa Tengah juga termasuk dalam kategori sedang. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing berbasis budaya, dilakukan dengan pengelolaan pengetahuan pelanggan dan diferensiasi produk. Dimana berdasarkan hasil analisis nilai indeks diketahui bahwa variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan dan diferensiasi produk termasuk dalam kategori sedang. Untuk variabel pengelolaan pengetahuan pelanggan, indikator tentang memperoleh pengetahuan tentang pelanggan dipersepsikan paling rendah oleh responden, artinya responden industri mebel skala menengah yang ada di Propinsi Jawa Tengah belum melakukan kegiatan mencari, memperoleh / mendapatkan data dan informasi tentang pelanggannya sebagai bagian dari kegiatan pengelolaan pengetahuan pelanggan. Sedangkan dari variabel diferensiasi produk, indikator tentang berbasis bentuk produk dipersepsikan paling rendah oleh responden, artinya bahwa responden industri mebel skala menengah yang ada di Propinsi Jawa Tengah dalam memproduksi mebel belum mengutamakan bentuk yang orisinal dimana satu model mebel masih diproduksi secara massal dan tingkat kesulitannya masih rendah sehingga sangat mudah untuk ditiru oleh pesaing.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja pemasaran yang dicapai oleh responden industri mebel di Propinsi Jawa Tengah berada dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena inovasi produk industri mebel skala menengah di Propinsi Jawa Tengah juga berada dalam kategori sedang. Untuk meningkatkan inovasi produk perlu

meningkatkan pengelolaan pengetahuan pesaing dan intensitas litbang, dimana dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa nilai indeks untuk variabel intensitas litbang dan pengelolaan pengetahuan pesaing termasuk dalam kategori sedang. Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur pengelolaan pengetahuan pesaing diketahui bahwa indikator tentang pengetahuan terhadap pesaing dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan dari variabel intensitas litbang, indikator tentang hubungan bagian pemasaran dan produksi dipersepsikan paling rendah oleh responden.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja pemasaran yang dicapai oleh responden industri mebel di Propinsi Jawa Tengah berada dalam kategori sedang. Hal ini disebabkan karena keunggulan bersaing berbasis budaya yang dimiliki oleh responden industri mebel skala menengah di Propinsi Jawa Tengah juga termasuk dalam kategori sedang. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan nilai indeks menunjukkan, dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing berbasis budaya diketahui bahwa indikator mengenai tingkat kemudahan untuk menyamai memiliki nilai indeks paling rendah, artinya produk yang dihasilkan oleh responden industri mebel di Propinsi Jawa Tengah sangat mudah ditiru oleh para pesaingnya.

DAFTAR PUSTAKA

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press

Barney, Jay B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol 19 (4), p 49-61.

Brik, et al. (2011). Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics* Vol 99 pp 307-324.

Chang T.Z., & Chen S.J. (1998). Market Orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence, *Journal of service Marketing*, vol 12, pp 246-264

Clelariu, Christian., Abdoulaye Quattara., & Kofi Q Dadzie. (2002). Market Orientatioan in Ivory Coast: Measurement Validity and Organizational Antecedents in A Sub-Saharan African,

Economy, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 17, no.6, pp 456-470

Cooper, R.G., and Kleinschmidt E.J. (1993). Stage Gate System for New Product Success. *Marketing Management* 1 (4) , 20 - 29

Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Damanpour. F.(1991). Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, vol 34, pp 555-590

Day, G.S., and Wensley R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (2) , 1- 20

Despande, Rohit John U Farley., & Jr Frederick E Webster. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms, *Journal of Marketing*, January, pp 23-27

Esteban, A., Millan A., Molina A., and D.Martin Consuegra. (2002). Market Orientation in service. *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp 1003-1021

Ferdinand, Augusty. (2000). *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Hong, Shun Ching., & Chen Cheng Hsui A. (2002). Market Orientation of Small and Medium Sized Firm in Taiwan, *Journal of Small Business Management*, vol.36, no.3, pp 79-85

Hadjimanolis A., 2000. An investigation of innovation Antecedents in Small Firms in the Context of a Small Firms in the Context Of a Small Developing Country. *R&D Management* 30 (3), 235 - 245

Jaworski, B.J., & Kohli A.K. (1993). Market Orientation, Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, July , vol 57, pp 53-70

Kotler, Philip. (2006). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan control*, Terjemahan, jilid 1. Jakarta: PT Prenhalindo,

Kryokopoulus, Kryakos., M Matthew., and Nelsson Jerker. (2004). The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance, *Agribusiness*, vol 20, pp 379

Kuada, J., & Buatsi S.N. (2005). Market Orientation and Management Practices in Ghannian Firms: Revisiting The Jaworski and Kohli Framework, *Journal of International of Marketing*, vol. 13, no.1, pp 58-88

Lado, A.A., Boyd N.G., and Wright P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, vol 18, pp 77-91

Liu, S.S ., Luo X., & Shi Y.Z. (2003). Market Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links, *Journal of Business Research*, vol 56, pp 481-492

Martin, B.A., & Martin J.H. (2004). Building a Market Oriented Organizational Environment An Implementation Framework for Small Organizations, *Mid-American Journal of Business*,

- vol 20, no. 2
- Merlu, Omar., & Oh Seigyoung . (2009). The Effect of Entrepreneurial Orientation , Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance. *Marketing Letters* Vol 20 Issue 3 pp 295-311.
- Morris, M.H., Coombes S., & Schindehutte M. (2007). Antecedent And Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientation In A Non-Profit Context: Theoretical And Empirical Insights, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol 13, no 4, pp 121-39.
- Murray. et al. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol 39, Issue 2, pp 252-269
- Narver, John C., & Stanley F Slater. (1994). Does Market Orientation and The Learning Organization, *Journal of Marketing*, vol 59, July, pp 63-74
- Oliver, R.W. (2000). Sustainable Competitive Advantage?, *Journal of Business Strategy*, November-Desember
- Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5)
- Sin, Leo Y.M., Tse Alan C.B., Yau Oliver H.M., Chow Raymond., & Lee Jenny S Y. (2003). Market Orientation and Business Performance: a Comparative study of firm in mainland China and Hongkong, *European Journal of Marketing*, vol 37, pp 5
- Slater, Stanley F., & Narver John C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, vol 59, July, pp 63-74
- Song, X & Parry Michael E. (1997). The Determinants of Japanese New Product Success, *Journal of Marketing Research*, vol 34, Februari, pp 64-76
- Stata, Ray. (1998). Organizational Learning – The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, 2009, Jakarta, Indonesia
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding Marketing Department's Influence within The Firm. *Journal of Marketing*, Vol 73 (March) pp 14-37
- Voss, Glenn B., & Voss Zannie G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, January, pp 67-83
- Wind, Jerry., & Vijay Mahajan. (1997). Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Marketing Research*, vol 34, pp 1-12