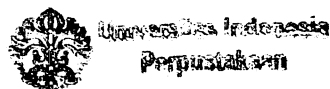


**PENGARUH PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK  
TERHADAP PERAN PEMASARAN DALAM  
MENGHASILKAN KINERJA PRODUK : STUDI PADA  
PERUSAHAAN SKALA MENENGAH-BESAR DALAM  
INDUSTRI PANGAN  
DI INDONESIA**

**DISERTASI**

**PEPEY RIAWATI KURNIA  
8604020259**

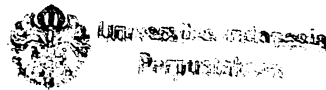


**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU MANAJEMEN  
DEPOK  
NOVEMBER 2008**

**PENGARUH PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK  
TERHADAP PERAN PEMASARAN DALAM  
MENGHASILKAN KINERJA PRODUK : STUDI PADA  
PERUSAHAAN SKALA MENENGAH-BESAR DALAM  
INDUSTRI PANGAN  
DI INDONESIA**

**DISERTASI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dalam  
Ilmu Manajemen**



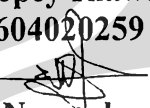
**PEPEY RIAWATI KURNIA  
8604020259**




**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU MANAJEMEN  
DEPOK  
NOVEMBER 2008**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Pepey Riawati Kurnia  
NPM : 8604020259  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 3 November 2008

 Universitas Indonesia	
Perpustakaan	
Call Number	Pembelian/Hadiah/Deposit
1541	Dari :
	Tgl. Terima :

## HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :

Nama : Pepey Riawati Kurnia

NPM : 8604020259

Program Studi : Ilmu Manajemen

Judul Disertasi : Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk  
Terhadap Peran Pemasaran Dalam Menghasilkan  
Kinerja Produk: Studi Pada Perusahaan Skala  
Menengah-Besar Dalam Industri Pangan di Indonesia

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

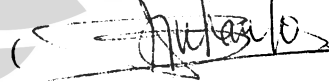
Promotor : Rhenald Kasali, Ph.D.

(  )

Kopromotor : Avanti Fontana, Ph.D.

(  )

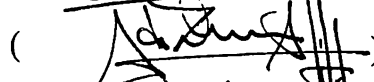
Kopromotor : Dr. Bambang Wiharto

(  )

Tim Penguji : Prof. Dr. Sofjan Assauri (Ketua)

(  )

: Dr. Adi Zakaria Afiff (Anggota)

(  )

: Dr. Ignatius Heruwasto (Anggota)

(  )

: Martinus S. Rusli, Ph.D. (Anggota)

(  )

: Rita Hutabarat, Ph.D. (Anggota)

(  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 3 November 2008

Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaanNya selama saya menyelesaikan penulisan disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen pada Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan disertasi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan disertasi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Rhenald Kasali, Ph.D., dengan padatnya jadwal beliau, namun tetap berkomitmen menyediakan waktu bagi bimbingan. Beliau terus menerus menanamkan perlunya perubahan dalam pola pikir sehingga mampu mengembangkan karya disertasi menjadi sebuah buku dan karya ilmiah selanjutnya. Ibu Avanti Fontana, Ph.D. yang sejak awal tidak henti-hentinya memberikan bimbingan, bantuan moril dan cara penulisan yang benar dalam proses disertasi. Bapak Dr. Bambang Wiharto, dengan ketulusan beliau untuk memberikan waktu dalam bimbingan dan sekaligus memberikan penyegaran dengan ide-ide beliau bila jenuh atau berhenti berpikir;
2. Bapak Prof.Dr. Sofjan Assauri, Bapak Dr. Adi Zakaria Afiff, Bapak Dr. Ignatius Heruwasto, Bapak Martinus Sulistio Rusli Ph.D., dan Ibu Rita Hutabarat, Ph.D. sebagai tim penguji yang senantiasa memberikan masukan, kritik-kritik serta dukungan selama ini dan selama ujian berlangsung;
3. Bapak Prof. Dr. Bambang P.S. Brodjonegoro selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dan Bapak Ruslan Prijadi, Ph.D. selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Indonesia. Beliau sangat memperhatikan setiap mahasiswa program S3 dan senantiasa terbuka untuk berdiskusi dan memberikan solusi. Beliau juga terus memberikan dorongan semangat agar terus maju sampai lulus;
4. Para dosen yang telah mendidik saya selama mengikuti program kuliah dan seminar, khususnya kepada Bapak Dr. Setyo Hari Wijanto yang selalu menyediakan waktu untuk konsultasi statistik SEM (Structural Equation Modeling); Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

5. Bapak Ir. Tjahyono Soerjodibroto, M.B.A, dan seluruh karyawan professional dan karyawan khusus dari Sekolah Tinggi Manajemen PPM, saya mengucapkan banyak terimakasih atas dukungan yang diberikan selama ini sehingga saya dapat menyelesaikan studi S3 dengan baik;
6. Bapak Thomas Darmawan, dan pengurus GAPMMI lainnya yang telah membantu selama proses penelitian berlangsung. Saya mengucapkan terimakasih pula kepada seluruh praktisi pangan yang telah berkontribusi dalam penelitian yang telah rela memberikan waktu kerja berdiskusi dengan saya;
7. Kepada seluruh keluarga tercinta saya: Antonius Iwo, Alexander Bryant Iwo dan Albertus Magnus Iwo. Terimakasih atas doa, pengertian, dukungan moril dan finansial selama sekolah sampai tercapainya cita-cita. Juga kepada seluruh keluarga besar Kurnia dan Iwo, saya mengucapkan terimakasih atas doa dan dukungannya selama proses studi berjalan;
8. Teman-teman S3 kekhususan pemasaran, stratejik dan keuangan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Khususnya kepada Bona C. Siahaan, Ibu Lily Sudhartio, Bapak Hamsal dan Ibu Lenny, dari MM XVI, yang dengan ikhlas membantu saya dalam berdiskusi. Untuk teman-teman angkatan 2004, Pantri, Nia, Fani dan Nurdin, terimakasih yang tidak terhingga atas kebersamaan kita untuk berdiskusi selama ini.

Akhir kata, tiada gading yang tak retak, masih banyak kekurangan yang ada dalam diri saya. Semoga Tuhan senantiasa berkenan melimpahkan rahmat kebijaksanaan, ketekunan dan kekuatan di jalan selanjutnya agar semakin berbuah banyak untuk kebahagiaan sesama.

Jakarta, 3 November 2008

Pepey Riawati Kurnia

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Pepey Riawati Kurnia  
NPM : 8604020259  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Disertasi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :  
Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk terhadap Peran Pemasaran dalam Menghasilkan Kinerja Produk: Studi pada Perusahaan Skala Menengah-Besar dalam Industri Pangan di Indonesia

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 3 November 2008  
Yang menyatakan



(Pepey Riawati Kurnia)

## ABSTRAK

Nama : Pepey Riawati Kurnia  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Judul : Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk terhadap Peran Pemasaran dalam Menghasilkan Kinerja Produk: Studi pada Perusahaan Skala Menengah-Besar dalam Industri Pangan di Indonesia

Semakin banyak perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk dengan memperpendek waktu pengembangan produk agar produk dapat secepatnya berada di pasar. Studi terdahulu dan studi eksplorasi menunjukkan bahwa hal ini disebabkan oleh adanya peluang pasar, biaya ekonomi tinggi, persaingan, intuisi pembuat keputusan, kapabilitas dan citra merek. Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah percepatan pengembangan produk mempengaruhi peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk. Berlandaskan *Evolution Theory*, *Contingency Theory*, *Market-Based View* dan *Resource-Based View* dibangun model penelitian. Responden adalah pemasar per kategori produk pada divisi pemasaran perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia. Kuesioner terisi dari 107 responden diolah dengan *Latent Variable Score* (LVS). Dilakukan *pre-test* dua kali.

Hasil identifikasi awal penelitian ini memperkuat hasil studi eksplorasi sebelumnya bahwa industri pangan diduga berada dalam tahap pertumbuhan yang ditandai dengan keberhasilan peran pemasaran dalam membangun jaringan distribusi yang kuat serta kemampuannya untuk memperkenalkan merek. Informasi awal ini juga menunjukkan bahwa dalam kondisi tingkat persaingan yang menuju ke *hypercompetition*, pemasar cenderung memutuskan untuk melakukan inovasi *incremental*. Dari variabel independen (peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas dan citra merek), studi ini menemukan bahwa hanya variabel intuisi dan kapabilitas yang mendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk.

Intuisi eksekutif pemasaran yang semakin sering digunakan dan didukung dengan kapabilitas yang kuat mendorong perusahaan untuk semakin melakukan percepatan pengembangan produk. Temuan penelitian menyatakan bahwa percepatan pengembangan produk memperkuat peran pemasaran dalam menciptakan, mengembangkan nilai dan menyebarkan nilai untuk menghasilkan kinerja produk yang diharapkan. Peneliti mengajukan model penelitian alternatif untuk melengkapi model penelitian orisinal yang menunjukkan bahwa efek langsung percepatan pengembangan produk terhadap kinerja produk lebih besar dibandingkan melalui peran pemasaran.

Hasil penelitian memberikan implikasi teoritis bahwa intuisi dan kapabilitas sebagai sumberdaya *internal* perusahaan dari *Resource-Based View* menjadi faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Implikasi manajerial diuraikan dalam lima area implikasi yakni organisasi, sumberdaya manusia, pemasaran, inovasi dan *manufacturing*. Pemerintah juga perlu mengeluarkan kebijakan yang mampu mendukung percepatan pengembangan produk yang dilakukan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.

Kata kunci:

Percepatan pengembangan produk, peran pemasaran, kinerja produk  
Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.



## ABSTRACT

Name : Pepey Riawati Kurnia  
Field of Study : Management Science  
Title : The influence of accelerated product development to role of marketing in producing product performance: A study in the middle-large scale companies in food industry in Indonesia.

More and more companies do accelerated product development by making time of product development shorter so products can be launched to market as quickly as possible. Previous and exploration studies show that it is caused by market opportunity, high cost, competition, intuition of the decision makers, capability and brand image. Objective of the research is to find out whether accelerated product development affects role of articulation and navigation function of marketing in producing product performance. Based on Evolution Theory, Contingency Theory, Market-Based View, and Resource-Based View, model of the research was built up. Respondents are the product-category marketers in marketing divisions from middle-large scale food companies in Indonesia. Returned questionnaires from 107 respondents were processed using the Latent Variable Score (LVS). Pre-tests had done two times.

The first identification result of this research strengthens the previous exploration studies that the food industry should be in the growing stage which is indicated by the success of marketing in building a strong distribution network and their ability in introducing brands. This beginning information also shows that in the condition of the competition level that move in the hypercompetition, most of marketers decide to do the incremental innovation. From independent variables (market opportunity, competition, cost, intuition, capability, and brand image), this study finds that only intuition and capability which push companies to do accelerated product development.

The intuition of marketing executive which is more often used and supported by strong capability push the companies to do more of accelerated product development. Findings of the research state that accelerated product development strengthens the role of marketing in creating, developing, and distributing values to produce product performance. The researcher propose the alternative research model to complete the original research model that shows the direct effect of accelerated product development in producing product performance is stronger than if it is through the role of marketing.

The findings of research give theoretical implication that intuition and capability as internal resources of companies from Resource- Based View become the factors that push companies to do accelerated product development. The managerial implication are in five areas: Organizations, human resources, marketing, innovations, and manufacturing. Government must make out a policy that can support accelerated product developments to reach optimal result.

Keywords: Accelerated product development, role of marketing, product performance.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>BAB 1: PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Studi-studi Terdahulu.....	10
1.3. Permasalahan Penelitian.....	16
1.4. Pertanyaan Penelitian.....	17
1.5. Tujuan Penelitian.....	18
1.6. Kontribusi Penelitian.....	18
1.7. Sistematika Penulisan.....	20
<b>BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....</b>	<b>21</b>
2.1. Percepatan Pengembangan Produk	
2.1.1. Proses Pengembangan Produk.....	21
2.1.2. Definisi Percepatan Pengembangan Produk.....	22
2.1.3. Pendorong Percepatan Pengembangan Produk dari Pandangan Berbasis Pasar ( <i>Market-Based View</i> ).....	24
2.1.4. Pendorong Percepatan Pengembangan Produk dari Pandangan Berbasis Sumberdaya ( <i>Resource-Based View</i> ).....	25
2.1.5. Percepatan Pengembangan Produk dan Inovasi <i>Incremental</i> .....	35
2.2. Peran Pemasaran	
2.2.1. Definisi Pemasaran.....	36
2.2.2. Perubahan Peran Pemasaran dalam Perusahaan.....	38
2.2.3. Peran Pemasaran dalam Percepatan Pengembangan Produk.....	39
2.2.4. Peran Artikulasi dan Navigasi Pemasaran dalam Pengembangan Produk.....	42
2.3. Kinerja Produk	
2.3.1. Pengukuran Kinerja Produk.....	45
2.3.2. Peran Pemasaran dalam Menghasilkan Kinerja Produk Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.	47

2.4.	Industri Pangan di Indonesia	
2.4.1.	Situasi Persaingan.....	48
2.4.2.	Tahapan Industri.....	49
2.4.3.	Adaptasi Organisasi.....	50
<b>BAB 3: MODEL PENELITIAN DAN HIPOTESIS.....</b>		<b>53</b>
3.1.	Model Konseptual Penelitian.....	53
3.2.	Penyebab Percepatan Pengembangan Produk.....	58
3.3.	Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk terhadap Peran Pemasaran.....	63
3.4.	Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk terhadap Peran Pemasaran dalam Menghasilkan Kinerja Produk.....	64
3.5.	Pengaruh Peran Pemasaran terhadap Kinerja Produk.....	65
<b>BAB 4: METODE PENELITIAN.....</b>		<b>69</b>
4.1.	Metode Pengumpulan Data.....	69
4.2.	Populasi, <i>Sampling</i> dan Responden.....	70
4.3.	Operasionalisasi Variabel.....	71
4.4.	Hasil <i>Pre-test</i> Pertama.....	77
4.5.	Hasil <i>Pre-test</i> Kedua.....	79
4.6.	Metode Analisis Data.....	86
4.6.1.	Rumus Reliabilitas Konstruksi.....	88
4.6.2.	Rumus Ekstrak Varian.....	88
<b>BAB 5: ANALISIS STATISTIK HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>89</b>
5.1.	Profil Responden dan Konteks Penelitian.....	89
5.2.	Analisis Model Pengukuran.....	96
5.3.	Analisis Model Struktural Penelitian.....	97
5.4.1.	Hasil Pengujian Kecocokan Keseluruhan Model.....	97
5.4.2.	Uji Hipotesis Model Penelitian.....	99
5.4.	Model Penelitian Alternatif.....	103
<b>BAB 6: DISKUSI.....</b>		<b>111</b>
6.1.	Konteks Penelitian.....	111
6.2.	Pendorong Percepatan Pengembangan Produk .....	115
6.2.1.	Peran Intuisi dan Kapabilitas dalam Mendorong Percepatan Pengembangan Produk.....	115
6.2.2.	Mengapa Peluang Pasar, Persaingan, Biaya dan Citra Merek Tidak Menjadi Faktor Pendorong Percepatan Pengembangan Produk?.....	122
6.3.	Percepatan Pengembangan Produk-Peran Pemasaran-Kinerja Produk.....	127
6.4.	Pengaruh Langsung Percepatan Pengembangan Produk terhadap Kinerja Produk dalam Model Penelitian Alternatif.....	130

<b>BAB 7: IMPLIKASI DAN PENUTUP.....</b>	<b>133</b>
7.1. Implikasi Teoritis	
7.1.1. Sumberdaya <i>Internal</i> sebagai Pendorong Percepatan Pengembangan Produk.....	133
7.1.2. Kekuatan Pengaruh Intuisi Pembuat Keputusan dalam Percepatan Pengembangan Produk.....	135
7.1.3. Melengkapi Penelitian Intuisi dalam Pembuatan Keputusan di Perusahaan.....	135
7.1.4. Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk terhadap Peran Pemasaran.....	136
7.2. Implikasi Manajerial	
7.2.1. Organisasi.....	139
7.2.2. Sumberdaya Manusia.....	145
7.2.3. Pemasaran.....	149
7.2.4. Inovasi.....	153
7.2.5. <i>Manufacturing</i> .....	156
7.3. Implikasi Kebijakan.....	158
7.4. Penutup	
7.4.1. Kesimpulan.....	160
7.4.2. Keterbatasan.....	163
7.4.3. Penelitian Lanjutan.....	164
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>166</b>

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	<i>International Food Consumption Pattern</i> .....	9
Tabel 1.2	Hasil Studi Eksplorasi pada Industri Pangan.....	14
Tabel 2.1	Definisi Intuisi dari Berbagai Sumber Kepustakaan.....	31
Tabel 2.2	Aplikasi Pendekatan Percepatan Pengembangan Produk pada Fungsi Pemasaran.....	41
Tabel 3.1	Kesimpulan Hipotesis Penelitian.....	68
Tabel 4.1	Operasionalisasi Variabel.....	72
Tabel 4.2	Hasil Pengolahan Analisis Faktor Data 25 Responden <i>Pre-test</i> ....	78
Tabel 4.3	Hasil Pengolahan Analisis Cronbach's Alpha 25 Responden <i>Pre-test</i> .....	79
Tabel 4.4	Profil 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Jenis Perusahaan.....	80
Tabel 4.5	Profil 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Struktur Perusahaan.....	80
Tabel 4.6	Profil 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Struktur dan Jenis Perusahaan.....	80
Tabel 4.7	Profil 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Jabatan/Posisi	
Tabel 4.8	Profil 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Lama Kerja....	81
Tabel 4.9	Konteks Penelitian 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Kepemilikan Pengembangan Produk.....	81
Tabel 4.10	Konteks penelitian 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan... Pernah/Tidak Pernah Melakukan Percepatan Pengembangan Produk.....	82
Tabel 4.11	Konteks Penelitian 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Strategi Bisnis Perusahaan.....	83
Tabel 4.12	Hasil Analisis Deskriptif 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua.....	83
Tabel 4.13	Hasil Analisis Faktor (Validitas) Data 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua.....	85

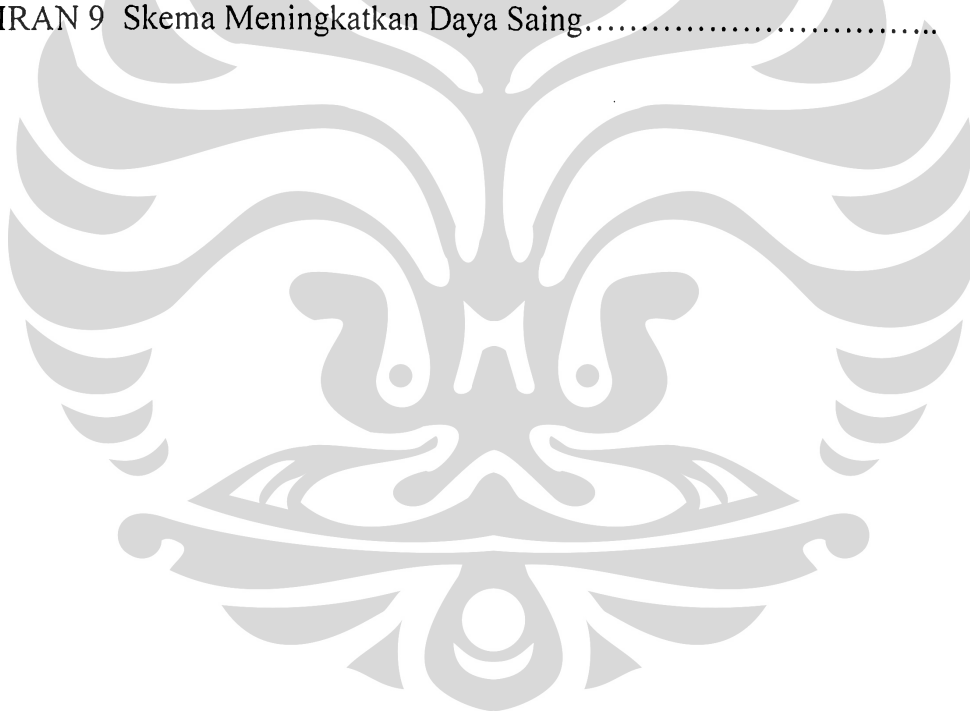
Tabel 4.14	Hasil Analisis Cronbach's Alpha 32 Responden <i>Pre-test</i> Kedua	86
Tabel 5.1	Profil 107 Responden Berdasarkan Jenis Perusahaan.....	89
Tabel 5.2	Profil 107 Responden Berdasarkan Struktur Perusahaan.....	89
Tabel 5.3	Profil 107 Responden Berdasarkan Jenis dan Struktur Perusahaan.....	90
Tabel 5.4	Profil 107 Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi.....	90
Tabel 5.5'	Profil 107 Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	90
Tabel 5.6	Konteks Penelitian 107 Responden Berdasarkan Kepemilikan Pengembangan Produk.....	91
Tabel 5.7	Konteks Penelitian 107 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Pernah/Tidak Pernah Melakukan Percepatan Pengembangan Produk.....	91
Tabel 5.8	Konteks Penelitian 107 Responden <i>Pre-test</i> Kedua Berdasarkan Strategi Bisnis Perusahaan.....	91
Tabel 5.9	Hasil Statistik Deskriptif Konteks Penelitian Industri Pangan.....	92
Tabel 5.10	Top 20 Belanja Iklan Terbesar Berdasarkan Kategori Merek Period: Jan-Des 2005, dalam Rp miliar, semua media.....	93
Tabel 5.11	Top 20 Belanja Iklan Terbesar Berdasarkan Kategori Merek Period: Jan-Des 2006, dalam Rp miliar, semua media.....	94
Tabel 5.12	Top 20 Belanja Iklan Terbesar Berdasarkan Kategori Merek Period: Jan-Sep 2007, dalam Rp miliar, semua media.....	95
Tabel 5.13	Hasil Pengujian Indikator (Model Pengukuran).....	96
Tabel 5.14	Hasil Pengujian Keseluruhan Model.....	98
Tabel 5.15	Hasil Pengujian Hipotesis.....	99
Tabel 5.16	Hasil Pengujian Keseluruhan Model Penelitian Alternatif.....	105
Tabel 5.17	Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian Alternatif.....	106
Tabel 5.18	Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian Orisinal dan Model Penelitian Alternatif.....	109
Tabel 6.1	Keberhasilan dan Kegagalan Peluncuran Produk Baru Berdasarkan Intuisi.....	119
Tabel 7.1	Tipe dan Zona Inovasi dalam Kategori Siklus Hidup Pasar.....	154

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1	Hirarki MRW (Milson-Raj-Wilemon)..... 12
Gambar 2.1	Skema: Alur Terbentuknya Intuisi dalam Pembuatan Keputusan..... 33
Gambar 3.1	Model Konseptual Penelitian..... 57
Gambar 3.2	Hipotesis Penelitian..... 67
Gambar 5.1	Hasil Penelitian..... 102
Gambar 5.2	Model Penelitian Alternatif..... 104
Gambar 7.1	Implikasi Manajerial Temuan Penelitian..... 138

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 Daftar Studi Eksplorasi ke Praktisi Perusahaan Non Pangan ( <i>Tutorial Research</i> ) dan Studi Eksplorasi Lanjutan ke Praktisi Perusahaan Pangan di Jabodetabek.....	177
LAMPIRAN 2 Surat Pemberitahuan Pengiriman Kuesioner.....	178
LAMPIRAN 3 Surat Pengingat Pengembalian Kuesioner.....	179
LAMPIRAN 4 Daftar Sampel Perusahaan Pangan Penelitian (berlokasi di Jabodetabek).....	180
LAMPIRAN 5 Daftar 32 Perusahaan dari 107 Responden Penelitian.....	189
LAMPIRAN 6 Kuesioner Penelitian Final.....	190
LAMPIRAN 7 Hasil <i>Mean Score</i> .....	202
LAMPIRAN 8 Hasil <i>output Latent Variable Score (LVS)</i> .....	205
LAMPIRAN 9 Skema Meningkatkan Daya Saing.....	207





## BAB 1 PENDAHULUAN

Penelitian dalam pengembangan produk telah banyak dilakukan dan dipublikasikan (Cooper, 1993; Cooper & Kleinschmidt, 2000; Sethi, 2000; Ettlle & Subramaniam, 2004). Topik pengembangan produk menarik untuk diteliti karena terkait dengan upaya untuk tetap dapat bertahan sekaligus mampu memenangkan persaingan melalui produk yang dihasilkan. Adanya fenomena dalam pengembangan produk di industri pangan di Indonesia memberikan peluang tambahan untuk melengkapi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Uraian pada bab pendahuluan ini akan diawali dengan penjelasan latar belakang penelitian dan studi-studi terkait dengan topik penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Bab pendahuluan diakhiri dengan uraian pertanyaan penelitian dan kontribusi yang diharapkan dari hasil penelitian untuk pengembangan teori dan manajemen produk baru di industri pangan.

### 1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Persaingan dalam dunia bisnis semakin meningkat dewasa ini. Perusahaan-perusahaan harus berusaha agar tetap bisa bersaing dan memenangkan persaingan tersebut. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan, perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Tindakan perusahaan yang melakukan percepatan pengembangan produk membuat peneliti ingin menggali lebih dalam tentang fenomena perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Berawal dari studi eksplorasi untuk matakuliah *tutorial research*, peneliti melakukan penyelidikan lapangan dengan melakukan diskusi ke sejumlah praktisi dari PT. Meiji Indonesian, PT. Aqua Golden M., PT. Mustika Ratu dan seorang manajer produk dari PT. Schering Plough.

Dari hasil penyelidikan, peneliti mengetahui bahwa ada fenomena yang dihadapi oleh praktisi pemasaran dalam pengembangan produk yakni kecenderungan perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Selain itu, peneliti mempunyai informasi bahwa berbagai sumberdaya *internal* perusahaan (kapabilitas manajer, kapabilitas manajemen puncak, kapabilitas teknis dan citra merek) mempengaruhi peran pemasaran untuk menghasilkan kinerja produk yang diinginkan

perusahaan. Perusahaan biasa menggunakan pengukuran kinerja produk seperti tercapainya volume penjualan, keuntungan atau pangsa pasar yang telah ditargetkan.

Mengutip pernyataan yang dikemukakan oleh seorang *Marketing Manager & Key Account Development Manager* dari PT. Mustika Ratu yang membawahi tiga orang manajer produk,

”...terakhir banyak terjadi perusahaan mengembangkan produk tanpa melalui tahap-tahap pengembangan produk secara penuh...misalnya CEO karena yakin produknya bagus, langsung *launching*, hanya karena *feeling good*. Karena banyak yang sukses, jadi kebiasaan (tuman), berikutnya langsung *launching*. Di beberapa perusahaan, tahapan pengembangan produk dirasakan tidak penting. Apa pengaruhnya terhadap kinerja produk bila tidak dilakukan atau dilakukan tahapan pengembangan produk ?...,” (Kurnia, 2007a, hal.12).

Pertanyaan dari seorang manajer pemasaran tersebut mewakili pertanyaan yang telah lama ada dalam benak manajer produk dan manajer pemasaran yang sering menghadapinya. Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas, peneliti melakukan studi eksplorasi lanjutan di bulan November 2006 s/d Februari 2007 terhadap 10 orang manajer produk dan manajer pemasaran serta dua orang manajer puncak perusahaan-perusahaan skala menengah-besar di industri pangan yang terlibat dalam pengembangan produk (Kurnia, 2007a). Perusahaan-perusahaan tersebut adalah PT. Salim Ivomas Pratama/Bimoli, PT. Australia Indonesian Milk Industries/Indomilk, PT. Sari Roti/Sari Roti, PT. Ikafood Putramas/Kokita, PT. Nestle Indonesia/Dancow, PT. Niramas Utama/Natadecoco, PT. Heinz ABC/Kecap ABC, PT. M150-Indonesia/*energy drink* M150 dan PT. Garudafood Putra Putri Jaya (lihat lampiran 1).

Manajer pemasaran produk Bimoli dari PT. Salim Ivomas Pratama (SIP) misalnya mengatakan, ”Fenomena perusahaan mempercepat pengembangan produknya memang banyak terjadi. Terjadi di Bimoli, juga di beberapa tempat lain yang sama-sama di *food business*. Terjadinya karena terpaksa, misal karena pesaing akan meluncurkan produk, jadi hanya untuk mengganggu kompetitor.....memang ada yang berhasil tanpa melakukan tahapan secara penuh...,” (Kurnia, 2007a, hal.2). Pernyataan ini mengandung penjelasan secara tidak langsung bahwa percepatan pengembangan produk telah dilakukan oleh perusahaan pangan di Indonesia yang disebabkan oleh persaingan.

Dua praktisi pemasaran dari PT. Australia Indonesia Milk Industries (AIMI) yang menjabat sebagai *Head of Business Manager-Liquid* dan *Marketing* Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB 01, 2008.

*Communication Manager* dari produk susu cair Indomilk juga menyatakan sebagai berikut, "Pernah mendengar bahwa memang terjadi fenomena seperti itu terutama di perusahaan lokal ...," (Kurnia, 2007a, hal.4). Hal senada dikemukakan oleh manajer produk dari PT. Heinz ABC Indonesia yang memegang produk Kecap dengan merek ABC menyatakan, "Ada perusahaan yang melakukan peluncuran produk ke pasar tanpa melalui tahapan pengembangan produk secara lengkap dan berhasil...ada fenomena itu...misalnya Vegeta dari perusahaan lokal..." (Kurnia, 2007a, hal.19).

Fenomena percepatan pengembangan produk yang telah ada di industri pangan juga dikemukakan oleh manajer pemasaran sekaligus penjualan dari PT. Sari Roti (SR), "...fenomena tersebut memang terjadi pada perusahaan di *food business*. Terjadi di perusahaan lokal dimana pemilik perusahaan mengandalkan intuisi untuk membuat keputusan dalam pengembangan produk..." (Kurnia, 2007a, hal.30). Manajer produk PT. Ikafood Putramas (IP) dengan merek Kokita yang terkenal karena bumbu nasi gorengnya juga menyatakan, "Fenomena tersebut terjadi di perusahaan IP sendiri. Kami tidak melakukan tahapan pengembangan produk secara lengkap karena biayanya tinggi. Riset dilakukan seadanya...Jadi tidak perlu lima tahapan\* dalam pengembangan produk tersebut ..buktinya Kokita masih *exist* sampai saat ini....," (Kurnia, 2007a, hal.11).

Menarik untuk membaca pernyataan yang dikemukakan manajer pemasaran sekaligus mitra dari pemilik PT. Niramas Utama (NU) dengan produknya Natadecoco, minuman yang terbuat dari saripati kelapa. Ia menyatakan,

"...ada memang fenomena bahwa perusahaan melakukan peluncuran produk ke pasar tanpa melakukan tahapan pengembangan produk secara penuh namun berhasil. Hal ini karena *timing*...karena kalau melakukan tahapan pengembangan produk secara lengkap...bisa makan waktu 5-6 bulan, peluang bisa lewat...Bagi saya, melakukan tahapan pengembangan produk bisa perlu ataupun tidak perlu karena tidak menjamin produk akan sukses..." (Kurnia, 2007a, hal.16).

Pernyataan manajer pemasaran tersebut di atas menginformasikan bahwa perusahaan pangan telah melakukan percepatan pengembangan produk. Percepatan pengembangan produk yang dilakukan disebabkan karena perusahaan ingin secepatnya menangkap peluang pasar dan mahalanya biaya riset. Seperti yang diungkapkan oleh manajer pemasaran sekaligus manajer pengembangan bisnis produk

---

\* Lima tahapan yang dimaksudkan adalah *preliminary market assessment, concept development, concept test, general customer test dan market launch*  
 Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

*energy drink* M-150 dari PT. M150-Indonesia, "Dilakukannya percepatan pengembangan produk dikarenakan biaya untuk riset mahal...belum lagi lama...untuk melalui tahapan pengembangan produk dibutuhkan waktu 1-2 tahun....," (Kurnia, 2007a, hal.22).

Intuisi dalam pembuatan keputusan juga menjadi pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk seperti yang diungkapkan oleh manajer produk Ikafood, "Intuisi perlu dan dibentuk oleh pengalaman.....*melaunching* produk harus in the *right time*...kapan kita *launch* maka perlu intuisi juga....," (Kurnia 2007a, hal.10). Demikian pula keterangan yang diberikan oleh seorang direktur salah satu perusahaan pangan bahwa, "Beberapa perusahaan sangat mengandalkan intuisi...kalau CEO bilang *go* untuk meluncurkan produk ke pasar maka *go* tapi kalau tidak...ya tidak...intuisi dibentuk oleh pengalaman....," (Kurnia, 2007a, hal.28).

Selain intuisi, hasil studi eksplorasi (Kurnia, 2007a) juga menginformasikan bahwa kapabilitas dalam pengelolaan pengembangan produk yang dimiliki oleh manajer maupun manajemen puncak juga mempengaruhi proses pengembangan produk untuk menghasilkan kinerja produk. Seperti yang dikemukakan oleh seorang manajer produk, "Manajer produk penting memiliki kapabilitas teknis karena pemasaran yang menjadi kepala...sangat mempengaruhi kinerja produk," (hal.18). Seorang manajer pemasaran sebuah perusahaan roti juga mengatakan, "Kontribusi manajemen puncak sangat mempengaruhi peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk," (Kurnia 2007a, hal.7). Dengan demikian, kapabilitas manajer dan manajemen puncak berperan penting dalam keberhasilan proses pengembangan produk di perusahaan.

Selain peluang pasar, persaingan, biaya riset yang tinggi, intuisi dan kapabilitas ternyata citra merek juga menjadi pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk (Kurnia, 2007a). Seorang manajer pemasaran perusahaan pangan menginformasikan bahwa, "Citra merek yang kuat juga memberi kontribusi akan keberhasilan produk yang *dilaunching*....yakin akan keberhasilannya karena numpang *strong brand image* produknya....". Ia telah memiliki citra merek yang kuat di pasar saat ini.

Dari sejumlah pernyataan praktisi yang telah berkontribusi di studi eksplorasi tersebut di atas mengindikasikan bahwa percepatan pengembangan produk telah dilakukan oleh perusahaan pangan di Indonesia. Perusahaan melakukannya karena didorong oleh peluang pasar yang menarik untuk secepatnya diambil, persaingan, Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

biaya pengembangan produk yang tinggi, intuisi dari pembuat keputusan yang meyakini untuk secepatnya meluncurkan produk ke pasar, kapabilitas dalam pengelolaan produk dan citra merek yang kuat (Kurnia, 2007a). Taktik percepatan pengembangan produk yang biasa dilakukan antara lain dengan menghilangkan tahapan-tahapan yang seharusnya dilalui dalam proses pengembangan produk. Dengan demikian ada relevansi hasil studi eksplorasi yang dilakukan sebelumnya di industri obat dan kosmetik dengan di industri pangan.

Hasil studi eksplorasi tersebut di atas mendorong peneliti mencermati lebih jauh mengenai jenis perusahaan yang melakukan percepatan pengembangan produk. Peneliti mendapati bahwa perusahaan lokal banyak melakukan percepatan pengembangan produk. Faktor pendorongnya adalah peluang pasar, persaingan dan biaya untuk pengembangan produk yang tinggi serta intuisi yang kuat dari pembuat keputusan (pemilik, *CEO*, dewan direktur maupun manajer) untuk meluncurkan produk ke pasar. Yang dimaksud dengan perusahaan lokal atau setempat adalah perusahaan yang didirikan oleh warganegara Indonesia di Indonesia.

Selain perusahaan lokal, hasil studi eksplorasi pun menginformasikan bahwa perusahaan multinasional juga melakukan percepatan pengembangan produk. Seperti yang diungkapkan oleh seorang *Vice President Business Development* PT. Nestle Indonesia bahwa PT. Nestle Indonesia telah melakukan percepatan pengembangan produk selama ini untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Seorang manajer pemasaran produk Natadecoco juga memberi informasi, "...percepatan pengembangan produk kebanyakan dilakukan oleh perusahaan lokal namun saya mendapat informasi bahwa saat inipun perusahaan multinational juga tidak melakukan tahapan pengembangan produk secara penuh..." (Kurnia 2007a, hal.16).

Namun demikian, untuk lebih memperkuat indikasi apakah memang benar perusahaan multinasional juga melakukan percepatan pengembangan produk dan apakah faktor pendorong perusahaan melakukannya maka dilakukan studi eksplorasi lanjutan di bulan Juli 2007. Studi eksplorasi ini melibatkan manajer pemasaran dari es krim Walls, PT. Unilever Indonesia dan seorang *General Manager* yang pernah memiliki pengalaman dengan produk Knorr di PT. Unilever Indonesia.

Hasil studi eksplorasi lanjutan tersebut di atas lebih menegaskan bahwa perusahaan multinasional juga melakukan percepatan pengembangan produk (misal: peluncuran produk es krim Venetta dan Taranasiku). Es krim Venetta telah dijual di luar Indonesia. Es krim ini secepatnya dipasarkan di Indonesia dengan hanya

menambahkan lapisan di bagian atas (*topping*) karena melihat peluang pasar yang ada saat itu. Menurut manajer pemasaran es krim Walls, penjualan es krim sangat dipengaruhi dengan musim (*season*) yang terjadi. Venetta merupakan contoh hasil percepatan produk yang berhasil karena penjualannya berlipat kali melebihi target yang telah ditetapkan. Berbeda dengan Venetta, produk dengan merek Taranasiku yang juga diluncurkan ke pasar secepatnya dikarenakan peluang pasar yang terbuka untuk segera diambil serta belum adanya produk pesaing sejenis mengalami kegagalan. Penjualan produk Taranasiku tidak memenuhi harapan perusahaan.

Hasil dari studi eksplorasi lanjutan tersebut di atas juga memberikan informasi bahwa perusahaan multinasional melakukan percepatan pengembangan produk karena peluang pasar yang ingin diambil, persaingan, intuisi dari pembuat keputusan, kapabilitas dalam pengelolaan produk dan citra merek yang kuat.

Terkait dengan percepatan pengembangan produk, pemasaran merupakan salah satu fungsi dalam perusahaan yang banyak berperan dalam pengembangan produk (Cooper & Kleinschmidt, 2000). Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Moorman dan Rust (1999) bahwa pemasaran berkontribusi terhadap kinerja pengembangan produk baru. Pemasaran merupakan fungsi yang berperan dalam membangun pengetahuan dan pemahaman pelanggan tentang produk.

Day (1997), Moorman dan Rust (1999) bahkan menyatakan bahwa fungsi pemasaran adalah sebagai artikulasi, navigasi dan orkestrasi dalam hubungan dengan pelanggan. Khusus dalam pengembangan produk, peran fungsi pemasaran lebih ke artikulasi dengan menciptakan nilai dan mengembangkan proposisi nilai. Selanjutnya, fungsi navigasi pemasaran berperan dalam menyampaikan nilai kepada pelanggan melalui produk yang ditawarkan (Webster, 2002; Srivastava, Shervani dan Fahey, 1999). Kedua fungsi pemasaran tersebut di atas terlibat secara penuh dalam proses tahapan pengembangan produk (Cooper, 1993). Sedangkan fungsi orkestrasi pemasaran yang lebih ke peran koordinasi dan pengelolaan proses manajemen melibatkan tidak hanya pengembangan produk saja namun juga kegiatan pemasaran lainnya. Dengan demikian peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam sebuah perusahaan amatlah penting khususnya pada pengembangan produk.

Setelah mempelajari literatur yang ada mengenai percepatan pengembangan produk (Gold, 1987; Rosenau, 1988; Braun, 1990; Gupta & Wilemon, 1990; McDonough & Barczak, 1991; Crawford, 1992; Milson, Raj & Wilemon, 1992; Brown & Karagozoglu, 1993; McDonough, 1993; Nijssen, Arbouw & Commandeur, 2008). Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

1995; Kessler & Chakrabarti, 1996; Ittner & Larcker, 1997; Smith, 1999; Kessler & Chakrabarti, 1999; Swink, 2002; Langerak & Hultink, 2006) dapat disimpulkan bahwa masih sedikit peneliti yang meneliti pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam pengembangan produk.

Fenomena percepatan pengembangan produk merupakan gejala, kejadian, fakta ataupun kenyataan yang dialami praktisi pemasaran dalam pengembangan produk. Pentingnya percepatan pengembangan produk ini diutarakan oleh McDonough III (1993) dengan menyatakan bahwa kebutuhan untuk mempercepat pengembangan produk merupakan kepentingan yang pokok sekali (*paramount importance*). Kebutuhan percepatan pengembangan produk dirasakan penting oleh perusahaan sebagai bagian dari taktik perusahaan agar tetap dapat bersaing dalam perubahan lingkungan yang sangat cepat (McDonough III, 1993).

Dalam kondisi percepatan pengembangan produk, seorang manajer pemasaran atau manajer produk sering harus meluncurkan produk tanpa melalui tahapan pengembangan produk secara penuh (Kurnia, 2007a). Hal ini terutama disebabkan pemilik ataupun manajemen puncak perusahaan ingin segera mengambil peluang pasar yang menarik sebelum pesaing mengambilnya.

Dengan demikian, percepatan pengembangan produk yang berhasil mencapai kinerja produk tanpa harus melalui tahapan-tahapan pengembangan produk berbeda dengan konsep yang dikemukakan oleh peneliti-peneliti dalam pengembangan produk yang telah ada sebelumnya. Di dalam buku-buku pengembangan produk baru dinyatakan bahwa untuk mencapai kinerja produk yang diharapkan maka perlu dilakukan tahapan pengembangan produk secara penuh (Cooper & Kleinschmidt, 1986; Cooper, 1993).

Adanya fenomena percepatan pengembangan produk menimbulkan wawasan untuk meneliti bagaimana pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran artikulasi dan navigasi pemasaran yang terlibat dalam pengembangan produk dan apakah percepatan pengembangan produk juga mempengaruhi peran pemasaran dalam membangun kinerja produk yang dihasilkannya.

Peneliti mengambil industri pangan sebagai industri yang diteliti. Industri pangan di Indonesia merupakan industri yang melibatkan mata rantai begitu banyak dari pelaku usaha, mulai dari hulu sampai hilir yang menghasilkan produk olahannya (GAPMMI, 2005).

Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

Jika industri ini tergarap dengan baik terutama di pasar domestik maka Indonesia akan mampu memenuhi produk pangannya sendiri dan dapat mewujudkan ketahanan pangan yang dicita-citakan selama ini. Industri pangan di Indonesia mempunyai prospek yang sangat baik dikarenakan pangan merupakan komoditi penting dan strategis. Pangan merupakan kebutuhan pokok yang hakiki dan setiap saat perlu tersedia dalam jumlah yang cukup dengan mutu yang layak, aman dikonsumsi dan harganya terjangkau oleh masyarakat.

Indonesia merupakan pasar yang sangat menjanjikan untuk berkembangnya industri pangan dikarenakan Indonesia memiliki populasi 235 juta (GAPMMI, 2008), dengan profil konsumen adalah usia <25 tahun (55%), usia >17 tahun (77%) dengan penyebaran di Jawa sebesar 58 % dan di Sumatera sebesar 21% dan memiliki 30 jenis *food cuisine* (GAPMMI, 2005).

Pertumbuhan industri pangan di Indonesia menurut informasi dari ketua bidang hubungan masyarakat GAPMMI yaitu direktur PT. Niramasa Utama dan ketua bidang regulasi sekaligus *corporate secretary* PT. Garudafood adalah rata-rata 6 % setiap tahunnya dan tidak pernah tidak tumbuh. Kategori yang paling pesat pertumbuhannya dalam 3 tahun terakhir adalah susu, mi dan biskuit. Pernyataan ini didukung dengan data hasil survey CIC (Capricorn Indonesia Consult Inc.) di bisnis kacang olahan dan mi instan setelah tahun 1998 (CIC, 2001; CIC, 2005) yang mengalami pertumbuhan sekitar 6-8% di tahun 1999-2000 (kacang olahan) dan 5.5-7.5% di tahun 2001-2002 (mi instan).

Pasar industri pangan di Indonesia yang demikian menarik, membuat banyak pelaku bisnis memasuki industri pangan. Data sementara Badan Pusat Statistik (BPS) 2004 berdasarkan jumlah tenaga kerja seperti yang dikemukakan oleh GAPMMI (2005) adalah pemain besar dan menengah (4597), kecil (80.895) dan rumah tangga (950.872).

Bila dibandingkan dengan pola konsumsi pangan Indonesia yang masih rendah dibandingkan negara lainnya, maka Indonesia merupakan pasar yang sangat menjanjikan untuk bisnis pangan seperti pola konsumsi pangan dalam Tabel 1.1.



Tabel 1.1: *International Food Consumption Patterns*

Country	Beverages & Tobacco	Bread & Cereal	Dairy & Oils	Fats	Fish & Vegetables	Fruits	Meat	Other Foods	Total Expenditure (%)
Hongkong	17.9	9.0	3.4	3.3	19.7	11.8	22.7	12.2	10.3
Singapore	25.2	10.3	5.0	1.8	15.0	18.1	13.3	11.3	13.0
Japan	23.1	22.3	4.8	0.7	17.0	12.8	7.8	11.5	14.9
Thailand	18.6	16.1	5.2	2.8	3.3	16.4	18.6	9.0	28.6
Philippines	11.9	29.7	6.7	1.8	14.5	11.1	14.5	9.8	48.4
<b>Indonesia</b>	<b>11.3</b>	<b>33.5</b>	<b>5.7</b>	<b>4.7</b>	<b>8.7</b>	<b>23.7</b>	<b>5.1</b>	<b>7.2</b>	<b>50.6</b>
Australia	25.2	13.5	9.7	1.7	3.1	18.3	16.9	11.6	15.1
UK	47.5	8.3	6.9	1.3	2.3	12.0	12.6	9.2	16.4
USA	28.7	11.4	8.6	1.8	1.2	14.7	19.6	14.1	9.7

Sumber: GAPMMI (2005) "The Indonesian Food & Beverage Industry Directory."

Pemilihan industri pangan sebagai industri yang diteliti juga sesuai dengan pernyataan Crawford (1992) yang meneliti percepatan pengembangan produk bahwa industri pangan telah mempercepat inovasi produk bertahun-tahun lamanya. Hal senada dinyatakan pula oleh Braun (1990) bahwa industri pangan pun terkena fenomena percepatan pengembangan produk padahal tidak banyak berkaitan dengan teknologi tinggi dimana fenomena tersebut banyak terjadi seperti halnya industri komputer. Di industri pangan, tingkat kegagalan produk baru sangat tinggi (dari sejumlah laporan: 90% *versus* industri lain hanya sekitar 35%) dan inovasi yang *true* (inovasi *breakthrough* yang sepenuhnya menghasilkan produk baru dan pasar baru) jarang dilakukan (Crawford, 1992).

Peneliti berpendapat bahwa sangat menarik untuk melakukan penelitian pada industri pangan di Indonesia dengan meneliti pengaruh percepatan pengembangan produk pada peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk. Pemasaran merupakan fungsi yang berpengaruh menentukan arah strategi perusahaan (Homburg, Workman & Krohmer, 1999) sehingga perlu diketahui bagaimana peran pemasaran dalam kondisi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan pada praktisi pemasaran industri pangan di Indonesia melalui hasil penelitian yang dapat diaplikasikan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

## 1.2. STUDI-STUDI TERDAHULU

Salah satu topik dalam penelitian proses pengembangan produk adalah meneliti bagaimana caranya mempercepat proses pengembangan produk sehingga dapat meningkatkan keberhasilan dalam komersialisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gold (1987) berdasarkan pengalamannya berhasil menyimpulkan delapan pendekatan yang dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengembangan produk yang digolongkan menjadi tiga kelompok pendekatan. Pendekatan pertama, mempercayakan pada sumberdaya luar (contoh: melakukan lisensi, membeli perusahaan ataupun melakukan kontrak dengan *Resource & Development/R&D independent* untuk proyek inovasi spesifik). Pendekatan kedua, mempercayakan pada proyek pengembangan produk dan riset *internal* yang dimiliki perusahaan. Pendekatan terakhir, lebih mengutamakan pendekatan-pendekatan manajemen inovatif dalam program-program pengembangan dan riset produk.

Hampir serupa dengan hasil penelitian Gold (1987), Rosenau (1988) berhasil mendeskripsikan sejumlah teknik untuk mempercepat pengembangan produk. Teknik-teknik tersebut antara lain adalah waktu yang pendek antar tahapan, fokus pada tahapan pengembangan, keterlibatan dan dukungan manajemen, kerjasama tim multifungsi, pengurangan gangguan, dan perbaikan produktivitas. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Gupta dan Wilemon (1990) karena menyadari adanya kebutuhan perusahaan untuk mempercepat proses pengembangan produk. Penelitian dilakukan untuk mengetahui apa yang menyebabkan terlambatnya pengembangan produk dan bagaimana cara mengatasinya.

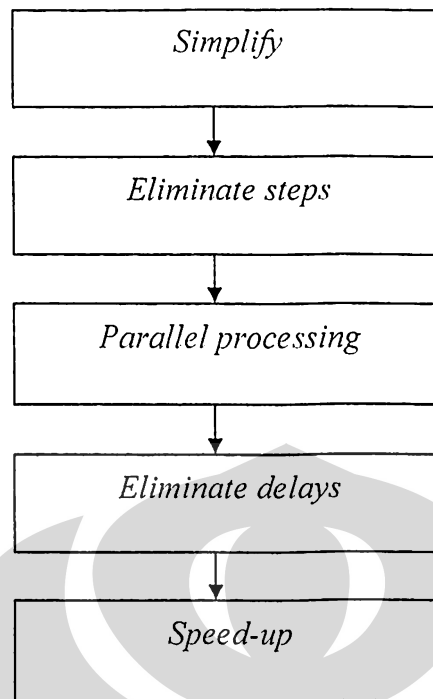
Hasil penelitian Gupta dan Wilemon (1990) menemukan bahwa kebutuhan untuk mempercepat pengembangan produk dikarenakan meningkatnya persaingan, perubahan teknologi yang cepat, kebutuhan pasar, untuk memenuhi tujuan (*objective*) yang telah ditentukan, untuk memperpendek siklus hidup produk, tekanan manajemen senior, dan timbulnya pasar baru. Alasan tertundanya pengembangan produk dikarenakan definisi syarat produk yang jelek, ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajemen, kurangnya sumberdaya serta manajemen proyek yang buruk (Gupta & Wilemon, 1990). Penelitian ini menyarankan agar komitmen manajemen senior aktif dan nampak serta perlunya keterlibatan awal dari *functional group* (*R&D, marketing, engineering* dan *manufacturing*). Selain itu peneliti mengusulkan gaya kerja yang baru (contoh: lebih kreatif dan terbuka, cepat berespon terhadap adanya

masalah, mengembangkan kepekaan akan keadaan darurat), percobaan (*testing*) pasar awal dan organisasi produk baru yang efektif.

Dalam persaingan global, perusahaan berhadapan dengan semakin meningkatnya jumlah pesaing di pasar yang sama dan kemajuan teknologi yang pesat membuat perusahaan ingin bergerak lebih cepat sehingga timbul kebutuhan untuk mempercepat pengembangan produk (McDonough III & Barczak, 1991; McDonough III, 1993). Predisposisi tersebut mengawali penelitian yang dilakukan oleh McDonough III & Barczak (1991) yang dilakukan pada 30 proyek pengembangan produk dari 12 perusahaan British. Penelitian tersebut mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan sumber teknologi yang digunakan dalam proyek pengembangan produk. Hasil penelitian menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dari pemimpin proyek mempengaruhi kecepatan pengembangan produk dan jenis sumber teknologi tidak berdampak pada kecepatan pengembangan produk.

Milson, et al. (1992) menemukan tehnik untuk menurunkan waktu siklus pengembangan produk baru dengan mengemukakan lima pendekatan taktik. Lima pendekatan taktik tersebut adalah menyederhanakan operasional, menghilangkan penundaan, menghilangkan tahapan, mempercepat operasional dan proses yang paralel. Mengutip dari Krubasik (1988), (Millson, et al. 1992) menyatakan bahwa untuk keberhasilan percepatan proses pengembangan produk, manajer yang terlibat dalam pengembangan produk harus mempertimbangkan antara peluang menurunnnya biaya dan resiko pengembangan yang berkaitan dengan pengembangan teknologi dan pemahaman mengenai kebutuhan pasar.

Penelitian Milson, et al. (1992) tersebut juga memberikan model hirarki spesifik Milson-Raj-Wilemon (*MRW-hierarchy*) yang berargumen bahwa perusahaan akan lebih sukses bila mengikuti arah hirarki model tersebut yang dibaginya menjadi lima *cluster* atau taktik. Taktik dari hirarki model tersebut digambarkan oleh Nijssen, Arbouw & Commandeur (1995) adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1: Hirarki MRW (Milson-Raj-Wilemon)

Lebih lanjut Nijssen, et al. (1995) menjelaskan bahwa dalam *simplify*, perusahaan menyederhanakan proses pengembangan produk baru sehingga proses, komunikasi dan *interface* akan lebih mudah dilakukan dan dikelola. Untuk langkah *Eliminate steps*, perusahaan dapat memperpendek atau menghilangkan operasional pengembangan produk baru yang tidak perlu, contohnya memperpendek jenjang persetujuan (*approval*) dalam pemasaran sendiri. Bisa pula dilakukan *parallel processing*, perusahaan melakukan operasional pengembangan produk baru secara simultan yang melibatkan dua atau lebih tugas pada waktu yang bersamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *parallel processing* dapat mengurangi probabilitas kegagalan dan resiko keseluruhan proyek (Nijssen, et al. 1995).

*Eliminate delays* atau meniadakan keterlambatan dalam pengembangan produk baru, contohnya menurunkan waktu yang tidak digunakan (*unused time*) antara *idea generation* sampai terbentuknya tim proyek. *Eliminate delays* perlu dilakukan secara hati-hati karena dapat berakibat tidak memiliki waktu yang cukup dalam melakukan pemeriksaan (*review*) untuk pekerjaan yang telah dilakukan. *Speed-up*, merupakan cara yang paling langsung dari percepatan pengembangan produk baru, semua aktivitas harus dilakukan lebih cepat. *Speed-up* inipun perlu didukung dengan alokasi dan pelatihan sumberdaya manusia untuk mempertahankan keefektifannya (Nijssen, et al. 1995).

Dengan demikian hirarki MRW memberikan arah strategi kepada perusahaan yang ingin melakukan percepatan pengembangan produk bahwa untuk mengurangi resiko kegagalan dapat diawali dengan penyederhanaan proses pengembangan produk (*simplify*) terlebih dahulu kemudian dapat dilanjutkan ke *eliminate steps, parallel processing, eliminate delays* dan *speed-up*.

Berbeda dengan peneliti sebelumnya, Crawford (1992) memberikan 'peringatan' bahwa ada biaya tersembunyi (*hidden cost*) dalam percepatan tahapan pengembangan produk yang disebutnya *Accelerated Product Development (APD)*. Crawford (1992) tidak menentang taktik baru yang dilakukan banyak perusahaan yakni melakukan percepatan pengembangan produk namun ia mengingatkan untuk lebih berhati-hati dalam mengaplikasikannya.

Ada lima tipe *hidden cost* (Crawford, 1992) yang ditemukan dalam percepatan pengembangan produk. Kelima tipe tersebut adalah (1) profit rendah, (2) kesalahan akan banyak terjadi, (3) ada sisi negatif dan mengganggu dari gaya percepatan sebagai gaya baru yang akan meningkatkan biaya sumberdaya manusia, (4) hasil inefisiensi tidak diharapkan dapat terjadi ketika proses inovasi berada dalam tekanan, dan (5) sumberdaya pendukung perusahaan yang kompleks dapat rusak. Inefisiensi dapat terjadi bisa sebagai akibat dorongan percepatan yang terjadi di awal proyek pengembangan produk yang dapat membuat sasaran yang dituju menjadi tidak jelas karena tidak adanya waktu untuk menjelaskan. Sedangkan rusaknya sumberdaya pendukung perusahaan dapat disebabkan karena tekanan dari tim yang ditugasi percepatan pengembangan produk, misalnya pegawai di bagian pengemasan produk yang merasa kesulitan untuk menerapkan 'biaya' dalam keterbatasan waktu yang disediakan (Crawford, 1992).

Penelitian yang dilakukan oleh Ettlief dan Subramaniam (2004) melaporkan bagaimana perusahaan mengubah cara mengembangkan produk barunya di pabrik. Ada kecenderungan perusahaan untuk melakukan perubahan ini dengan tujuan mempercepat keberhasilan komersialnya. Hasil penelitian menunjukkan terjadinya perubahan strategi pengembangan produk yakni kebanyakan perusahaan mulai mengembangkan produk baru untuk perusahaan, industri dan dunia yang tidak mempunyai keinginan untuk perubahan radikal di masa lalunya.

Dari penelitian-penelitian percepatan pengembangan produk tersebut peneliti menyimpulkan bahwa percepatan pengembangan produk telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di berbagai industri. Apapun bentuk percepatan tersebut, Pengaruh percepatan..., Pepey Riawati Kurnia, FEB UI, 2008.

contohnya mengurangi keterlambatan, mengelola tim multifungsional atau bahkan menghilangkan tahapan pengembangan produk memiliki tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan hasil (*pay-off*) pengembangan produk baru yang lebih baik.

Dapat terlihat bahwa dalam penelitian-penelitian tersebut pada umumnya menjelaskan mengenai alasan dilakukannya percepatan pengembangan produk (contoh: adanya persaingan global, kemajuan teknologi, peluang pasar, biaya dan waktu untuk masuk pasar), upaya-upaya pendekatan percepatan pengembangan produk yang perlu dilakukan dan biaya tersembunyi yang patut diperhatikan bila percepatan pengembangan produk diimplementasikan.

Hasil studi eksplorasi (Kurnia, 2007a) juga mendukung hasil penelitian-penelitian dalam percepatan pengembangan produk tersebut seperti yang diuraikan dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2: Hasil Studi Eksplorasi pada Industri Pangan

JABATAN	PERUSAHAAN	INFORMASI YANG DIPEROLEH:
Manajer pemasaran	PT. Salim Ivomas Pratama	Percepatan pengembangan produk dilakukan karena pesaing...mau meluncurkan produk ke pasar...
Manajer pemasaran	PT. Sari Roti	Percepatan pengembangan produk dilakukan karena intuisi pemilik perusahaan...karena pasti laku...Yang paling sering dihilangkan <i>preliminary research</i> ...
Manajer produk	PT. Ikafood	Kalau melalui tahapan pengembangan produk biayanya tinggi...jarang melakukan tahapan ini, riset seadanya....karena terbentur waktu dan biaya
Manajer pemasaran	PT. Niramas Utama	Kalau melalui tahapan pengembangan produk <i>timing</i> bisa sudah lewat...persaingan lebih memacu Tes pasar tidak dilakukan...karena masalah biaya...
Manajer produk	PT. Heinz ABC	Bisa juga karena <i>strong belief</i> dari <i>si-ownernya</i> ....biaya bisa menjadi masalah untuk perusahaan kecil..yang paling banyak dihilangkan di tes pasar ..langsung <i>launching</i> ..dan berhasil..
Manajer pemasaran	PT. M150	Juga bisa duluan dari pesaing...jadi pesaing bisa menstimulasi.
Direktur	PT.Niramas Utama	Banyak sekali yang melakukan percepatan pengembangan produk di Indonesia.....peluang yang ingin diambil disini adalah <i>demand</i> dan waktu...Beberapa perusahaan sangat mengandalkan intuisi...saya yakin intuisi yang mendasari keberhasilan...karena pengalaman...

JABATAN	PERUSAHAAN	INFORMASI YANG DIPEROLEH:
Manajer pemasaran	PT.Unilever Indonesia	Perusahaan kitapun melakukan percepatan pengembangan produk...misalnya es krim Venetta-Walls yang hanya ditambahkan <i>topingnya</i> saja langsung diluncurkan ke pasar...Biasanya yang sering dihilangkan adalah <i>preliminary research</i> ...sudah punya pengalaman sebelumnya jadi sudah yakin laku.....Kami melakukan percepatan pengembangan produk hanya bedanya dengan perusahaan lokal kami ada dasar empirisnya....
<i>General Manager</i>	Pengalaman di produk Knorr-PT. Unilever Ind.	Di perusahaan multinasionalpun dilakukan percepatan pengembangan produk...misalnya Taranasiku atau shampoo Pantene...ada yang gagal ada juga yang berhasil...

Sumber: Kurnia (2007a) "Transkrip studi eksplorasi tentang percepatan pengembangan produk pada industri pangan di Indonesia."

Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang dikemukakan dan wawasan dari studi eksplorasi, semakin jelas bahwa percepatan pengembangan produk memang dibutuhkan dan dilakukan oleh perusahaan lokal dan multinasional. Percepatan pengembangan produk akan terus dilakukan sebagai bagian pergulatan perusahaan untuk memenangkan pangsa pasar yang dikejarinya.

Bagaimana dengan penelitian terdahulu terhadap peran pemasaran? Telah banyak penelitian mengenai bagaimana peran pemasaran dalam perusahaan yang diawali oleh Bund & Carrol (1956) yang menyatakan bahwa adanya perubahan peran dalam fungsi pemasaran di perusahaan. Pemasaran semakin diterima sebagai *cornerstone* dari perencanaan perusahaan dan memegang peran kunci dalam manajemen perusahaan. Howard (1983) mengusulkan struktur teori baru dari perusahaan yang mencoba untuk menetapkan peran pemasaran dan area fungsional lainnya dalam membuat tujuan dan proses perencanaan strategis.

Penelitian terus berkembang dalam melihat fungsi pemasaran dalam perusahaan, seperti yang dilakukan oleh Webster (1992) yang menyatakan adanya kebutuhan akan paradigma baru dari fungsi pemasaran dalam perusahaan yakni tidak hanya menjual tetapi bertanggung jawab untuk memahami pelanggan dan mengembangkan serta memberikan nilai kepada pelanggannya. Workman, Homburg dan Gruner (1998) juga meneliti peran pemasaran yang bervariasi sesuai dengan konteks bisnisnya. Pada akhir bahasannya, peneliti mengusulkan kerangka yang mengintegrasikan organisasi pemasaran yang telah diteliti oleh penelitian sebelumnya.

Homburg, Workman & Krohmer (1999) menyatakan hasil penelitian mereka yang menemukan bahwa pemasaran masih memiliki pengaruh yang substansial. Moorman dan Rust (1999) juga menunjukkan bahwa peran dari fungsi pemasaran berkontribusi terhadap persepsi kinerja finansial perusahaan, kinerja hubungan ke pelanggan dan kinerja produk baru yang dijelaskan dengan orientasi pasar perusahaan.

Merujuk pada studi-studi terdahulu tersebut, peran fungsi pemasaran masih seputar konteks fungsi pemasaran untuk meningkatkan peran pemasaran dalam level keputusan strategi di perusahaan. Demikian pula, penelitian dalam pengembangan produk yang telah dilakukan sebelumnya masih lebih ke arah melihat penyebab keterlambatan produk baru yang dikeluarkan dan mengetahui bagaimana caranya mempercepat proses pengembangan produk tersebut.

### 1.3. PERMASALAHAN PENELITIAN

Percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan merupakan upaya perusahaan untuk secepatnya meluncurkan produk ke pasar sasaran mendahului pesaing. Proses pengembangan produk yang pada awalnya mengikuti tahapan-tahapan baku mulai dari *idea generation* sampai dengan tahap komersialisasi semakin diperpendek. Tahapan baku tersebut tidak dilakukan sepenuhnya karena memerlukan waktu lama dan biaya yang tidak sedikit padahal kecepatan dalam peluncuran produk ke pasar diperlukan untuk memenangkan persaingan.

Kecenderungan tindakan perusahaan untuk tidak melakukan tahapan pengembangan produk secara baku memberikan wawasan berbeda bahwa kecepatan dalam pengembangan produk lebih diperlukan dalam meningkatkan daya saing perusahaan saat ini. Belum dapat dipastikan apakah taktik percepatan pengembangan produk merupakan pelaksanaan strategi yang tepat dalam pengembangan produk di industri pangan di Indonesia. Perusahaan pangan masih menghadapi pilihan apakah tetap melakukan pengembangan produk baku atau melakukan percepatan pengembangan produk atau tidak melakukan pengembangan produk dalam pelaksanaan strategi pengembangan produknya.

Ada beberapa faktor pendorong perusahaan memperpendek tahapan-tahapan dalam proses pengembangan produk. Faktor pendorong yang berhasil teridentifikasi dari studi eksplorasi di industri pangan di Indonesia dan kajian literatur adalah



peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas serta citra merek kuat (Kurnia, 2007a). Belum diketahui apakah faktor-faktor tersebut memang menjadi faktor pendorong perusahaan pangan di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk.

Sebagai fungsi yang berperan dalam pengembangan produk, pemasaran menghadapi kondisi taktik percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan karena kebutuhan untuk menjadi yang pertama di pasar sekaligus menambah volume penjualan dan pangsa pasar agar perusahaan tetap dapat bertahan. Walaupun dari studi-studi terdahulu telah diketahui bahwa peran pemasaran semakin berkembang dalam organisasi (Bund & Carrol, 1956; Webster, 1992; Homburg, Workman & Kromer, 1999; Moorman & Rust, 1999) namun belum diketahui bagaimana pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran pemasaran. Khususnya peran pemasaran dalam menciptakan, mengembangkan (artikulasi) dan menyampaikan nilai (navigasi) kepada pelanggan.

#### **1.4. PERTANYAAN PENELITIAN**

Penelitian ini berfokus pada menjawab pertanyaan penelitian utama yakni:

- Apa faktor pendorong perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk dan bagaimana dampaknya terhadap peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk?

Sub-pertanyaan penelitian:

1. Apakah peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas dan citra merek merupakan faktor pendorong perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk?
2. Apakah percepatan pengembangan produk mempengaruhi peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam pengembangan produk pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia?
3. Apakah percepatan pengembangan produk secara bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia?

4. Apakah percepatan pengembangan produk secara bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia?
5. Apakah peran artikulasi dan navigasi pemasaran mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia?

### **1.5. TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan berbagai uraian tentang latarbelakang penelitian tersebut di atas, khususnya yang menyangkut pengembangan produk, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui apakah peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas dan citra merek menjadi faktor pendorong perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk.
2. Mengetahui apakah percepatan pengembangan produk mempengaruhi peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam proses pengembangan produk pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia.
3. Mengetahui apakah percepatan pengembangan produk secara bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia.
4. Mengetahui apakah percepatan pengembangan produk secara bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia.
5. Mengetahui apakah peran artikulasi dan navigasi pemasaran mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia.

### **1.6.KONTRIBUSI PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis untuk disiplin ilmu pemasaran, kontribusi manajerial dan kebijakan untuk praktisi pemasaran di perusahaan pangan.

Untuk kontribusi teoritis disiplin ilmu pemasaran, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan pengetahuan tentang pengembangan produk khususnya percepatan pengembangan produk. Peneliti akan mengkaji faktor-faktor pendorong (peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas dan citra merek) perusahaan pangan di Indonesia untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Intuisi, kapabilitas dan citra merek merupakan faktor pendorong yang belum pernah diteliti dalam studi-studi percepatan pengembangan produk sebelumnya.

Penelitian ini juga diharapkan berkontribusi pada pengetahuan pengembangan produk karena penelitian mengkaji pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam proses pengembangan produk. Melalui penelitian ini dapat diketahui pula pengaruh percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi dan navigasi pemasaran terhadap kinerja produk yang dihasilkan.

Peneliti berharap penelitian ini bermanfaat terhadap praktik manajerial khususnya untuk praktisi pemasaran perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia sangat berguna. Peneliti berpendapat bahwa melalui hasil penelitian diketahui faktor pendorong perusahaan pangan di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk. Perusahaan dapat lebih mempersiapkan diri agar taktik percepatan pengembangan produk yang dilakukan tidak mengalami kegagalan dengan mengetahui faktor-faktor pendorong tersebut.

Selain itu, hasil penelitian memberikan wawasan kepada praktisi pemasaran khususnya para manajer pemasaran dan manajer produk/merek yang berada dalam pengembangan produk mengenai bagaimana pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap perannya sebagai pemasar khususnya peran artikulasi dan navigasi. Pemasar menjadi tahu apakah perannya menjadi lebih kuat atau menjadi lemah akibat pengaruh percepatan pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaan.

Peneliti berharap hasil penelitian dapat memberikan kontribusi pada pemikiran-pemikiran terkait kebijakan yang diwadahi oleh Gabungan Perusahaan Makanan & Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI). Hasil kesepakatan antar anggota GAPMMI diserahkan kepada KADIN (Kamar Dagang dan Industri Indonesia) selaku pemegang kebijakan lebih tinggi. Hal ini membantu pelaku industri pangan untuk melakukan percepatan pengembangan produk dengan lebih optimal. Kebijakan yang mendukung perkembangan industri pangan akan meningkatkan daya saing produk-produk lokal.

## 1.7.SISTEMATIKA PENULISAN

Disertasi ini diawali dengan Bab 1 yang menguraikan latarbelakang, tujuan, pertanyaan serta kontribusi penelitian. Peneliti juga menguraikan studi eksplorasi yang telah dilakukan sebelumnya. Selanjutnya Bab 2, memaparkan hasil tinjauan kepustakaan tentang penelitian sebelumnya dalam percepatan pengembangan produk serta peran pemasaran dan rerangka konseptual penelitian.

Bab 3 mengungkapkan model dan hipotesis penelitian. Bab 4 menjelaskan metode penelitian yang dilakukan. Bab 5 memaparkan analisis statistik hasil penelitian, model penelitian alternatif dan menyimpulkan hasil penelitian. Bab 6 diskusi tentang faktor-faktor yang mendorong percepatan pengembangan produk dan pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk.

Bab 7 menguraikan implikasi hasil penelitian terhadap pengetahuan pengembangan produk yang masih terus berkembang sampai saat ini, implikasi terhadap perusahaan yang melakukan proses percepatan pengembangan produk, dan implikasi kebijakan yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kebijakan pemerintah Indonesia di industri pangan. Bab 7 juga memuat penutup yang memberikan kesimpulan penelitian, mengungkapkan keterbatasan penelitian dan saran penelitian lanjutan.

Disertasi dilampiri daftar lampiran yang terdiri dari daftar studi eksplorasi, konsep surat untuk target responden, daftar sampel perusahaan industri pangan, kuesioner penelitian final, hasil pengolahan statistik, dan skema meningkatkan daya saing.

## BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, argumen-argumen yang melandasi rancangan konseptual perlu disusun untuk melahirkan hipotesis-hipotesis penelitian. Dalam bab tinjauan kepustakaan ini, peneliti mengemukakan pendorong percepatan pengembangan produk serta keterkaitannya dengan peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk. Pada bagian akhir, peneliti menjelaskan konteks penelitian industri pangan di Indonesia. Konteks penelitian meliputi situasi persaingan yang dihadapi, tahapan industri yang dialami, dan adaptasi struktur organisasi yang dilakukan oleh perusahaan pada industri pangan.

### 2.1. PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK

#### 2.1.1. Proses Pengembangan Produk

Bennet (1995) menyatakan definisi proses pengembangan produk baru (*New Product Development*) dengan pengembangan produk itu sendiri (*Product Development*) sebagai, “*The overall process of strategy, organization, concept generation, concept and marketing plan evaluation, and commercialization of a new product*” (hal.186). Dengan demikian, membicarakan *product development* adalah sama dengan membicarakan *new product development*, namun dalam *product development* tidak hanya mengembangkan produk yang benar-benar baru, tapi juga memperbaiki produk yang ada (*existing*). Beberapa literatur manajemen produk baru menyebut pengembangan produk sebagai proses produk baru (*New Product Process*) yang terdiri atas lima tahapan atau lebih mulai dari awal penelitian untuk mengidentifikasi peluang pasar sampai dengan produk diluncurkan (Coopers, 1993; Crawford, 1994; Crawford & Benedetto, 2003 ).

Kegiatan tahap-tahap pengembangan produk dikemukakan oleh Huang, Soutar dan Brown (2002) yang mengutip Cooper (1993), yakni: *idea generation, initial screening, preliminary market analysis, preliminary technical analysis, preliminary production analysis, preliminary financial analysis, market study, product development, inhouse-product testing, consumer product testing, market*

*testing, precommercialization financial analysis and commercialization* (hal.32). Proses pengembangan produk merupakan proses yang *multi-stage* dan *multi-disciplinary* (Cooper, 1996). Kegiatan ini disebut sebagai seri tahapan dari siklus *New Product Development* (Millson, et al.1992).

Dalam proses pengembangan produk di industri pangan, produk yang dihasilkan harus sesuai dengan permintaan dan harapan konsumen (Mialon & Murray, 2001). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami kebiasaan makan, persepsi dan preferensi konsumen untuk keberhasilan inovasi produk dan menurunkan resiko komersial saat produk diluncurkan. Dengan demikian dalam proses pengembangan produk di industri pangan, analisis sensoris (*sensory*) dan analisis konsumen merupakan tahapan yang tidak dapat dilewatkan begitu saja. Teknik analisis sensoris telah mengalami perkembangan yang berkelanjutan dan merupakan bagian integral dari upaya dalam *New Product Development (NPD)*, *Quality Assurance (QA)* dan *Quality Control (QC)* yang dilakukan oleh perusahaan pangan dunia yang berhasil (Mialon & Murray, 2001).

### 2.1.2. Definisi Percepatan Pengembangan Produk

Telah banyak definisi percepatan pengembangan produk yang dikemukakan oleh peneliti namun belum ada yang memuaskan karena setiap perusahaan memiliki metodenya masing-masing dalam proses percepatan pengembangan produk (Crawford, 1992). Namun demikian, Crawford (1992) menyatakan bahwa ada tiga pandangan mengenai definisi percepatan pengembangan produk. Pandangan pertama disebutnya pandangan strategis (*strategic*), antara lain dengan melakukan lebih ke inovasi *incremental*, menjadwalkan ulang rencana yang sudah tidak sesuai lagi (misalnya, mengganti produk lebih sering lagi sesuai dengan permintaan pasar) dan menekankan kualitas produk. Pandangan kedua dari definisi percepatan pengembangan produk menekankan pada sistem pendukung administrasi antara lain, dengan mempercepat proses persetujuan, menekankan pelatihan dan memberikan motivasi serta penghargaan kepada pegawai (Crawford, 1992).

Selanjutnya pandangan ketiga dari definisi percepatan pengembangan produk menekankan pada metode baru, antara lain dengan membentuk tim yang

terdiri dari *manufacturing, engineering, marketing, distribution* dan *purchasing* dengan kepemimpinan yang kuat dan formalitas rendah. Metode baru juga bisa dilakukan secara *outsource* dengan pihak luar, misalnya melakukan aliansi dengan *vendor*, pelanggan dan pihak ketiga, atau menggunakan konsultan *New Product Development (NPD)*. Metode baru juga bisa melibatkan teknologi, contohnya menggunakan *software* baru seperti *computer-aided engineering, stereolithography, artificial intelligence* dan sistem informasi terpadu dengan komunikasi *visual*.

Secara umum, definisi percepatan pengembangan produk juga dinyatakan oleh Kessler & Chakrabarti (1999) sebagai, "*accelerating activities from first spark to final product, including tasks that occur throughout the development process*" (hal. 232). Untuk pemasaran sebagai fungsi yang berperan dalam proses pengembangan produk maka percepatan pengembangan produk lebih ke pengurangan kegiatan-kegiatan tidak perlu yang selama ini menyebabkan terlambatnya atau lamanya waktu yang dibutuhkan dalam pengembangan produk (Milson, et al. 1992) misalnya, mengurangi waktu tes pasar atau mengurangi jenjang persetujuan (*approval*) yang memperlambat proses pengembangan produk.

Dalam kajian kepustakaan yang mengutip dari Roger (1983), Kessler & Chakrabarti (1996) menyatakan bahwa ada dua aliran (*stream*) di percepatan pengembangan produk. Aliran pertama adalah percepatan yang mengacu kepada kecepatan penyebaran inovasi ke seluruh populasi organisasi dan aliran kedua adalah percepatan yang mengacu kepada kecepatan transformasi produk dari *idea generation* sampai produk ada di pasar. Dalam tinjauan kepustakaan penelitian ini aliran yang lebih banyak digunakan adalah aliran kedua yakni percepatan pengembangan produk karena kecepatan transformasi produk.

Walaupun diyakini percepatan pengembangan produk dapat memberikan manfaat, sejumlah peneliti mengingatkan mengenai perlunya kehati-hatian dalam menjalankan percepatan pengembangan produk. Seperti yang diutarakan oleh Smith (1999) bahwa percepatan pengembangan produk dapat memberikan efek samping antara lain banyaknya kesalahan yang terjadi pada saat perusahaan menghilangkan tahapan pengembangan produk dan kualitas produk yang turun.

Crawford (1992) secara jelas menyatakan adanya biaya tersembunyi dalam percepatan pengembangan produk yang tidak disadari oleh perusahaan. Biaya tersembunyi tersebut antara lain adalah keuntungan perusahaan menurun, banyak kesalahan terjadi dan inefisiensi.

### 2.1.3. Pendorong Percepatan Pengembangan Produk dari Pandangan Berbasis Pasar (*Market-Based View*)

Persaingan yang semakin kuat (Gold, 1987; Mc.Donough, 1993), kemajuan teknologi yang berkembang pesat, kebutuhan pasar, siklus produk yang semakin pendek, meningkatnya persaingan global (McDonough, 1993), mahal biaya pengembangan produk dan cepatnya perubahan permintaan konsumen (Nijssen, et al. 1995) mendorong semakin kuatnya kebutuhan perusahaan untuk mempercepat pengembangan produk.

Perusahaan yang berhasil mengembangkan produk baru lebih cepat dari pesaingnya akan mendapatkan *first-mover advantage*. Dengan demikian, perusahaan harus mendapatkan produknya untuk diluncurkan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan sebelum kebutuhan tersebut berubah (Nijssen, et al. 1995). Usaha untuk mempercepat pengembangan produk bukanlah hal baru bagi penelitian mengenai organisasi (Kessler & Chakrabarti, 1999). Sampai sekarang pun di jaman globalisasi, percepatan pengembangan produk masih merupakan hal utama yang perlu dilakukan perusahaan untuk memenangkan persaingan (Harvey & Griffith, 2007).

Mengapa perusahaan cenderung melakukan percepatan pengembangan produk? Percepatan pengembangan produk sudah merupakan sebuah kebutuhan dari perusahaan karena "*speed kills the competition*" (McDonough III & Barczak, 1991 ; Kessler & Chakrabarti, 1996). Percepatan pengembangan produk menjadi tujuan perusahaan dalam strategi pengembangan produk saat ini (Crawford & Benedetto, 2008). Diyakini bahwa percepatan pengembangan produk dapat memberikan manfaat antara lain: meningkatkan pangsa pasar, dapat menurunkan biaya *inventory* dari *finished good*, dapat meningkatkan kepuasan pegawai karena percepatan operasional memberikan fleksibilitas dan tanggung jawab lebih besar serta dapat memperbaiki kualitas (McDonough III & Barczak, 1991).



Studi eksplorasi pada industri pangan di Indonesia menunjukkan bahwa faktor eksternal perusahaan yakni peluang pasar dan persaingan mendorong perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk (Kurnia, 2007a). Dalam *Market-Based View* (MBV), kemampuan perusahaan untuk bisa memenangkan persaingan dan memanfaatkan peluang pasar sehingga memberikan keunggulan daya saing merupakan aset yang bernilai, tidak mudah ditiru dan sulit diduplikasi oleh pesaing (Griffith & Harvey, 2001).

Srivastava et al. (1998) menyatakan *Market-Based View* sebagai, “*assets arise from the firm's interactions with entities in its environment*” (hal.2). *Market-Based View* melengkapi *Resource-Based View* bahwa perusahaan dapat memiliki aset dari lingkungan (*external*) yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan secara strategis sangat sulit diduplikasi oleh pesaing (Griffith & Harvey, 2001).

Kekuatan posisi perusahaan di pasar merupakan sumber nilai yang mempengaruhi kinerja perusahaan (Makhija, 2003). Oleh karena itu perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk sebagai taktik untuk memperoleh keunggulan daya saing (Crawford & Benedetto, 2008). Dengan meluncurkan produk ke pasar lebih awal dibandingkan pesaing, perusahaan memiliki kesempatan untuk mendapatkan peluang dalam meningkatkan penjualan dan pangsa pasarnya.

#### 2.1.4. Pendorong Percepatan Pengembangan Produk dari Pandangan Berbasis Sumberdaya (*Resource-Based View*)

Studi eksplorasi yang telah dilakukan di perusahaan lokal dan multinasional memberikan informasi bahwa intuisi pembuat keputusan, kapabilitas dan citra merek merupakan pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk (Kurnia, 2007a). Kapabilitas yang dimaksudkan adalah kapabilitas manajer dalam mengelola produknya (misalnya: manajer produk/merek atau manajer pemasaran, tergantung pada struktur fungsional pada perusahaan), kapabilitas manajemen puncak dalam proses pengembangan produk dan kapabilitas teknis. Dengan demikian, hasil studi eksplorasi tersebut memberikan informasi bahwa intuisi, kapabilitas dan citra

merek merupakan sumberdaya *internal* yang mempengaruhi perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk.

*Resource-Based View* berfokus pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan yang memberikan keunikan daya saing bagi perusahaan tersebut. Menurut pandangan ini, sumberdaya yang mampu memberikan keunggulan daya saing dan kekuatan bagi perusahaan adalah yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan tidak dapat disubstitusi (*substitutability*) (Barney, 1991). Perusahaan yang memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) adalah perusahaan yang memiliki keunggulan diatas pesaingnya di pasar yang sama dan secara terus menerus memiliki tingkat keuntungan yang lebih tinggi (Grant, 2008).

Sumberdaya bukan hanya tanah (*land*), buruh (*labor*), dan modal (*capital*) yang merupakan *tangible asset* seperti yang diutarakan dalam *neoclassical theory* namun dapat pula *intangible asset* seperti yang dinyatakan Hunt (2002) dalam definisi sumberdaya (*resources*) yakni sebagai, “*the tangible and intangible entities available to the firm that enable it to produce efficiently and/or effectively a market offering that has value for some marketing segment(s)*” (hal.253). Dengan demikian sumberdaya perusahaan dapat ditetapkan sebagai aset *tangible* maupun *intangible* (Wernerfelt, 1984; Barney, Wright, & Ketchen, 2001; Verona, 1999; Hunt, 2002). Kapabilitas dan citra merek (*brand image*) adalah merupakan aset *intangible*, (Wernerfelt, 1984). Barney & Clark (2007) menyebut aset *intangible* sebagai aset *invisible* yang diperlukan untuk keberhasilan dalam memenangkan persaingan. Aset *invisible* didefinisikan sebagai, “*information-based resource,*” misalnya: *technology, customer trust, brand image, control of distribution, corporate culture,* dan *management skills*. Lebih lanjut Barney & Clark (2007) menyatakan bahwa aset *invisible* merupakan sumber daya saing dan kemampuan adaptasi sebenarnya dari perusahaan karena membutuhkan kerja keras dan waktu lama untuk membentuknya.

Sebagai aset *intangible*, kapabilitas manajemen puncak juga merupakan sumberdaya yang signifikan dan khusus (*distinctive*) bila dapat berkontribusi pada keuntungan perusahaan secara terus menerus (Mahoney & Pandian, 1992). Srivastava, Fahey dan Christensen (2001), menyatakan bahwa *Resource-Based*

*View* juga dapat memberikan kontribusi dengan mentransformasikan sumberdaya melalui kemampuan manajerial menjadi nilai untuk pelanggan. *Resource-Based View* menyatakan bahwa kapabilitas organisasi yang berbeda secara positif mempengaruhi hasil dari proses pengembangan produk dengan demikian kapabilitas sumberdaya perusahaan berkontribusi pada manajemen dari pengembangan produk (Verona, 1999).

Kapabilitas manajer pemasaran sebagai aset *intangible* perusahaan memiliki kapabilitas untuk menyaring, menggunakan dan menyebarkan informasi pasar sehingga fungsi ini merupakan sumber pengetahuan (Verona, 1999). Fungsi pemasaran dalam pengembangan produk memiliki kapabilitas untuk menangkap kebutuhan, keinginan dan preferensi pelanggan. Demikian pula saat produk diluncurkan ke pasar diperlukan kapabilitas yang mampu mengelola strategi dan kebijakan pemasaran. Kapabilitas pemasaran yang secara kreatif mampu membuat keputusan strategis, dapat secara positif mempengaruhi cara pelanggan menerima produk baru (Verona, 1999). Dengan demikian, kapabilitas manajer dalam mengelola produknya, kapabilitas manajemen puncak dalam proses pengembangan produk, kapabilitas teknis dan citra merek yang berhasil diidentifikasi dari studi eksplorasi merupakan sumberdaya *internal* perusahaan yang mempengaruhi fungsi peran pemasaran dalam proses pengembangan produk dan kinerja produk (Verona, 1999).

Kapabilitas sumberdaya *internal* dalam melakukan proses pengembangan produk akan mempengaruhi kecepatan pengembangan produk yang dilakukan. Banyak perusahaan melakukan investasi untuk memberikan pelatihan kepada karyawan yang terlibat dalam pengembangan produk agar kapabilitasnya dapat semakin meningkat (Smith, 1999).

Menurut definisi yang dikemukakan oleh Baker dan Sinkula (2005), "*Capabilities are bundles of more specific skills, procedures, and processes that can leverage resources into competitive advantage*" (hal.486). Arti kapabilitas atau kapabel adalah mampu; cakap; pandai; sanggup (Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2005). Dengan demikian, kapabilitas adalah kemampuan atau kesanggupan yang dapat membuat sumberdaya menjadi keunggulan daya saing.

Kapabilitas pemasaran yang mampu mengelola pengembangan produk sangat berperan dalam mempertahankan keunggulan daya saing perusahaan. Kapabilitas pemasaran tersebut dikembangkan melalui proses pembelajaran dalam menerapkan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki seorang pemasar secara berulang kali untuk memecahkan masalah-masalah pemasaran yang dihadapi perusahaannya (Vorhies & Harker, 2000). Dalam membuat keputusan strategis, seorang manajer juga menggunakan kapabilitasnya yang diperoleh melalui pengalaman berbisnis dan keahliannya (Eisenhardt & Martin, 2000).

Lebih lanjut Andrews (1971) menyatakan dalam Mahoney dan Pandian (1992) bahwa organisasi yang memiliki kapabilitas strategis fokus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasi upaya manusia dan mengevaluasi posisi sumberdaya perusahaan secara efektif. Dengan kemampuan ini organisasi dapat mengetahui kelemahan dan kekuatannya yang menjadi dasar kuat untuk menang dalam persaingan. Dalam jurnal-jurnal *strategic management*, kapabilitas yang diperlukan dalam menghadapi perubahan lingkungan sehingga dapat mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan bersifat dinamis, sehingga disebut kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Eisenhardt & Martin (2000) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai, "*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*" (hal.1106) Dengan demikian kapabilitas dinamis merupakan refleksi kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk inovatif dan baru dari keunggulan daya saing untuk lebih memperkuat posisi di pasar (Teece, Pisano & Shuen, 1997) dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Citra merek juga merupakan aset *intangible* (Aaker, 1991) atau *invisible* (Barney & Clarck, 2007) yang didefinisikan sebagai Bennet (1995), "*The perception of a brand in the minds of persons*" (hal.28) atau Kotler & Keller (2006) menyebutnya sebagai, "*The perceptions and beliefs held by consumers, as reflected in the associations held in consumer memory*" (hal.268).

Citra merek yang direfleksikan dengan asosiasi merek yang diingat dalam pikiran konsumen antara lain adalah *attribute* yang merupakan ciri-ciri (*feature*) deskriptif produk yang dibedakan menjadi *product-related attribute* yakni bahan-

bahan yang dibutuhkan untuk membentuk produk, misalnya produk roti Bread-Talk memiliki ciri berbeda dalam hal kelezatannya karena menggunakan bahan-bahan utama yang berbeda dengan pesaingnya dan *non-product related attribute* yakni aspek eksternal dari produk, misalnya warna produk atau tampilan kemasannya (Keller, 1998).

Citra merek yang kuat tertanam dalam pikiran konsumen akan mempengaruhi percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan misalnya, seperti yang dilakukan oleh es krim Venetta yang diluncurkan ke pasar dengan merek Walls yang telah dikenal oleh konsumen. Venetta tidak melalui tahapan pengembangan produk secara lengkap namun secepatnya diluncurkan di pasar Indonesia dengan hanya menambahkan *topping* saja (Kurnia, 2007a). Hal ini sesuai dengan pernyataan Davis (2000) bahwa merek yang kuat juga memberikan kredibilitas dengan segera kepada produk baru yang diluncurkan. Oleh karenanya, perusahaan sering masih menggunakan merek produk yang telah memiliki citra kuat untuk produk baru yang diluncurkan.

Intuisi dalam pembuatan keputusan merupakan salah satu faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk yang berasal dari *internal* perusahaan diduga juga termasuk dalam aset *intangible* walaupun belum ada literatur *Resource-Based View* yang menyatakannya secara eksplisit mengenai hal tersebut.

Model konvensional dalam proses membuat keputusan terdiri dari beberapa tahapan *sequential* yakni mengidentifikasi masalah, membuat solusi alternatif, mengevaluasi, memilih dan mengimplementasikannya (McKenna & Smith, 2005). Berbeda dengan model konvensional, Thompson dan Tuden mengidentifikasi empat pendekatan untuk proses pembuatan keputusan berdasarkan kemampuan dalam mengenal situasi yang dihadapi yakni *analysis*, *judgement*, *bargaining* dan *inspiration* (McKenna & Smith, 2005). Kedua pendekatan tersebut di atas merupakan terminologi *rational* (atau *logical*) dalam pembuatan keputusan yang analisisnya dilakukan secara sadar (Simon, 1987).

Intuisi berperan penting sebagai faktor pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk pada perusahaan pangan di Indonesia, seperti yang diutarakan oleh salah seorang direktur perusahaan pangan,

“...intuisi memang digunakan oleh pemilik atau CEO perusahaan yang memutuskan apakah produk tersebut jadi diluncurkan atau tidak. Walaupun biaya pengembangan produk telah banyak dikeluarkan namun bila pada akhirnya pemilik atau CEO mempunyai intuisi bahwa *timingnya* belum tepat maka produk tersebut bisa tidak jadi diluncurkan ke pasar...intuisi dibentuk oleh pengalaman dan memerlukan keberanian untuk menggunakan dengan memperhitungkan faktor resikonya...” (Kurnia 2007a, hal.28).

Intuisi atau gerak hati (Echols & Shadily, 2003) sering mendasari dalam pembuatan keputusan sehingga disebut "*intuitive*" *decision making* (Simon, 1987). Dalam terminologi *nonrational*, pembuatan keputusan ini disebut sebagai *intuitive* dan *judgmental* yakni respon yang dibutuhkan biasanya cepat, terlalu cepat untuk dilakukannya analisa *sequential* dari situasi yang dihadapi. Perilaku "*intuitive*" merupakan produk dari pembelajaran dan pengalaman. Berbeda dengan pembuatan keputusan *rational*, pembuatan keputusan secara *non rational* (*intuitive* dan *judgmental*) dilakukan dalam proses *subconscious* (bawah sadar) (Simon, 1987).

Intuisi dikenal sebagai firasat, *gut instinc*, *inner voice*, *hunch*, *natural feeling* atau suara hati (Kotler, 2003; Hayashi, 2001; Hornby, 2005). Banyak definisi intuisi yang dikemukakan oleh peneliti seperti yang dirangkum oleh Dane & Pratt (2007) dalam Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1: Definisi Intuisi dari Berbagai Sumber Kepustakaan

Sumber	Definisi Intuisi
Jung (1993:567-568)	<i>That psychological function transmitting perceptions in an unconscious way</i>
Wild (1938: 226)	<i>An immediate awareness by the subject, of some particular entity, without such aid from the senses or from reason as would account for that awareness</i>
Bruner (1962: 102)	<i>The act of grasping the meaning, significance, or structure of a problem without explicit reliance on the analytic apparatus of one's craft</i>
Westcott & Ranzoni (1963: 595)	<i>The process of reaching a conclusion on the basis of little information, normally reached on the basis of significantly more information</i>
Rorty (1967: 204)	<i>Immediate apprehension</i>
Bowers, Regehr, Balthazard & Parker (1990; 74)	<i>A preliminary perception of coherence (pattern, meaning, structure) that is at first not consciously represented but that nevertheless guides thought and inquiry toward a hunch or hypothesis about the nature of the coherence in a question</i>
Shirley & Langan-Fox (1996: 564)	<i>A feeling of knowing with certitude on the basis of inadequate information and without conscious awareness of rational thinking</i>
Simon (1996: 89)	<i>Acts of recognition</i>
Shapiro & Spence (1997: 64)	<i>A nonconscious, holistic processing mode in which judgments are made with no awareness the rules of knowledge used for inference and wick can feel right, despite one's inability to articulate the reason</i>
Burke & Miller (1999: 92)	<i>A cognitive conclusion based on a decision maker's previous experiences and emotional inputs</i>
Policastro (1999: 89)	<i>A tacit form of knowledge that orients decision making in a promising direction</i>
Lieberman (2000: 111)	<i>The subjective experience of a mostly nonconscious process—fast, alogical, and inaccessible to consciousness—that, depending on exposure to the domain or problem space, is capable of accurately extracting probabilistic contingencies</i>
Raidl & Lubart (2000-2001: 219)	<i>A perceptual process, constructed through a mainly subconscious act of linking disparate elements of information</i>
Hogarth (2001: 14)	<i>Thoughts that are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness; they involve little or no conscious deliberation</i>
Myers (2002:128-129)	<i>The capacity for direct, immediate knowledge prior to rational analysis</i>
Kahneman (2003: 697)	<i>Thoughts and preferences that come to mind quickly and without much reflection</i>
Epstein (personal communication, 2004)	<i>The working of the experiential system</i>

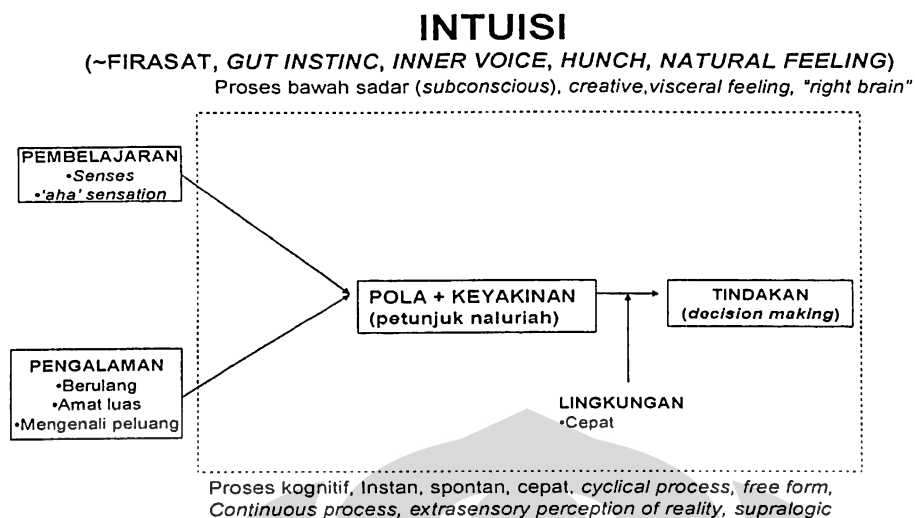
Sumber: Dane, E., & Pratt, M. G. (2007)“Exploring intuition and its role in managerial decision Making.” *Academy of management review*, 32 (1), 33-54.

Dari banyak definisi intuisi yang diberikan Dane & Prat (2007) tersebut, secara umum intuisi memiliki empat karakteristik yakni 1) berlangsung dalam proses *nonconscious*, 2) melibatkan *holistic associations*, 3) dihasilkan secara cepat, di mana 4) hasilnya mempengaruhi keputusan yang dibuat. Karakteristik

tersebut juga terkandung dalam definisi yang dikemukakan oleh Klein (2006) yakni, intuisi adalah sebuah proses kognitif yang terjadi secara instan dimana seseorang mengenali pola yang sudah tidak asing baginya untuk membuat keputusan sebagai tindakan (*action*) yang harus dilakukannya.

Dari beberapa sumber informasi yang menggali mengenai intuisi (Simon, 1987; Peirce, 2000; Folino, 2000; Hayashi, 2001; Dotlich & Cairo, 2002; Klein, 2006; Gladwell, 2006) dapat disimpulkan bahwa intuisi dibentuk dari proses pembelajaran dan pengalaman yang menghasilkan pola dan keyakinan untuk memutuskan suatu tindakan secara cepat. Pola dan keyakinan menjadi petunjuk naluriyah yang dibutuhkan dalam proses intuisi. Intuisi bukan lawan rasionalitas namun sebaliknya intuisi didasarkan pada pengalaman amat luas yang diimplementasikan dalam analisis dan pemecahan masalah. Proses berulang dari pengalaman-pengalaman yang dialami akan tersimpan dalam bawah sadar yang suatu ketika secara spontan, cepat dan instan akan dikeluarkan dalam sebuah keputusan yang membutuhkan kecepatan dan ketajaman kepekaan akibat waktu yang terbatas. Kalkulasi atau perhitungan hasil analisis dari pengalaman sebelumnya akan mengarahkan dalam membuat keputusan yang lebih akurat karena didasari pula dengan keyakinan yang semakin tinggi. Hasil studi literatur mengenai intuisi dalam pembuatan keputusan (Simon, 1987; Peirce, 1997; Hayashi, 2001; Klein, 2002; Gladwell, 2006) menghasilkan skema yang menunjukkan alur terbentuknya intuisi sampai menghasilkan tindakan (Gambar 2.1).





Gambar 2.1 : Skema Alur Terbentuknya Intuisi dalam Pembuatan Keputusan

Sumber: Simon, H.A. (1987)“Making management decisions: the role of intuition and emotion.” The Academy of Management Executive, 1 (1), 57-64; Peirce, P. (2000)“The intuitive way.” 1<sup>st</sup> edition, New Age Books; Hayashi, A. M. (2001)“When to trust your gut.” Harvard Business Review on Decision Making, 169-191; Klein, G. (2006)“The power of intuition: Mendayagunakan intuisi untuk meningkatkan kualitas keputusan di tempat kerja.”edisi pertama, PT. Bhuana Ilmu Populer; Gladwell, M. (2006)“Blink: Kemampuan berpikir tanpa berpikir.”PT. Gramedia Pustaka Utama.

Setiap orang memiliki intuisi dengan tingkat kepekaan berbeda sesuai dengan kedalaman pengalaman yang dimiliki dan kemauan untuk mengasahnya. Gambar 2.1 tersebut memperlihatkan bahwa intuisi dalam pembuatan keputusan dibentuk dari pembelajaran dan pengalaman yang menghasilkan pola dan keyakinan dalam memutuskan tindakan yang perlu dilakukan. Proses pembelajaran melibatkan *sense* atau panca indera yang dimiliki untuk diproses secara kognitif. Sedangkan pengalaman diperoleh dari pernah menghadapi masalah yang sama sehingga telah memiliki petunjuk naluriah dalam memutuskan keputusan. Semakin lama pengalaman yang dimiliki semakin luas dan semakin mengenali peluang yang ada di pasar. Lingkungan juga berperan dalam pembuatan keputusan berdasarkan intuisi. Lingkungan yang menuntut kecepatan dalam memutuskan menstimulasi proses intuisi yang berjalan secara kognitif, spontan, instan, cepat tanpa dibatasi apapun (*free form*) dan bawah sadar (*subconscious*). Otak kanan (*right brain*) yang kreatif lebih dominan bekerja dalam proses intuisi.

Didukung dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa intuisi bukanlah anugerah mistis yang tidak bisa dijelaskan namun sebaliknya dari penelitian ditemukan bahwa semakin banyak pengalaman seseorang dalam bidang tertentu, semakin besar mereka mengandalkan intuisi (Klein, 2006).

Intuisi juga diperlukan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan seperti yang dinyatakan oleh Kotler (2003) bahwa, perusahaan harus terus menerus menjadi yang terdepan dalam mengeluarkan *attribute* baru dari produknya yang memenuhi bahkan melampaui ekspektasi target pelanggannya. Dalam usaha menemukan *attribute* baru ini, intuisi merupakan salah satu pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Seleksi alamiah akan menentukan yang menang dan kalah. Bila perusahaan memiliki *intuitif attribute* yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan pasar maka perusahaan tersebut beruntung (Kotler, 2003). Pendekatan intuisi inilah yang banyak dilakukan oleh perusahaan lokal dalam melakukan percepatan pengembangan produk (Kurnia, 2007a). Seorang *entrepreneur* (wirausaha atau usahawan) memiliki intuisi atau disebut juga firasat-firasat misalnya, melakukan pengembangan produk tanpa riset pemasaran. *Entrepreuner* didefinisikan sebagai seorang yang menjalankan kegiatan usaha komersial yang bertanggung jawab dan mengambil resiko keuangan atas terjadinya kerugian atau keuntungan (Kamdani, 2004).

Dalam eksplorasi studi lanjutan ke perusahaan multinasional diketahui bahwa intuisi dalam proses pembuatan keputusan juga ada dan digunakan. Namun demikian, berbeda dengan perusahaan lokal, perusahaan multinasional tidak hanya berdasarkan intuisi saja namun dilengkapi riset yang menghasilkan dukungan empiris bahwa pembuatan keputusan berlandaskan intuisi tersebut memang dapat dilakukan (Kurnia, 2007a) dan dibutuhkan untuk mengimbangi analisis (Klein, 2006). Keputusan untuk meluncurkan produk ke pasar sasaran pun tidak hanya berasal dari manajemen puncak atau pemilik seperti halnya di perusahaan lokal tapi juga dapat dilakukan di tingkat manajer (Kurnia, 2007a) di mana para manajer yang terbilang masih muda dalam proses pengambilan keputusan juga amat mengandalkan intuisi (Klein, 2006).

### 2.1.5. Percepatan Pengembangan Produk dan Inovasi *Incremental*

Dari penelitian yang dilakukan oleh McDonough III (1993) ditemukan bahwa saat manager terlibat dalam percepatan pengembangan produk maka mereka cenderung akan memilih inovasi *incremental* yang merupakan pengembangan produk yang menggunakan teknologi yang 'routine' bukan radikal. Hasil penelitian ini sesuai dengan tipologi inovasi *incremental* yang diutarakan oleh Garcia & Calantone (2002) bahwa inovasi *incremental* sering digunakan sebagai alat untuk bersaing oleh perusahaan dikarenakan dalam inovasi ini perusahaan hanya menambah manfaat/ *feature* atau memperbaiki produk yang telah dimilikinya. Hal ini membuktikan adanya keterkaitan antara pengembangan produk atau inovasi *incremental* dengan percepatan pengembangan produk.

Inovasi ada dalam berbagai bentuk: produk, jasa, sistem dan proses (Meyer & Garg, 2005). Produk dan jasa lebih memberikan dampak pada nilai yang akan diterima, sedangkan sistem dan proses akan berdampak pada biaya produksi dari produk atau jasa yang kemudian akan diterjemahkan sebagai harga yang lebih rendah untuk jasa atau alat yang sama. Inovasi adalah perubahan yang drastis, sesuai dengan yang didefinisikan oleh Meyer dan Garg (2005), "*Innovation is the economically successful introduction of a new technology or a new combination of existing technologies in order to create a drastic change in the value/price relationship offered to the customer and/or user*" (hal.12).

Terminologi *innovativeness* dan tipologi inovasi teknologikal dibahas secara kritis oleh Garcia & Calantone (2002) yang dilatarbelakangi keprihatinan mendalam akan beragamnya tipe inovasi yang diajukan oleh para peneliti di inovasi produk. Tipe proses inovasi sering diidentifikasi sebagai *radical*, *incremental*, *really new*, *discontinuous*, *imitative*, *architectural*, *modular*, *improving evolutionary* (Garcia & Calantone, 2002). Dalam bahasan selanjutnya Garcia & Calantone (2002) menggunakan tipe inovasi pengembangan produk *radical*, *really new* dan *incremental* yang hampir sama dengan penggolongan tipe inovasi dari Cooper & Kleinschmidt (1991) sebagai inovasi *high*, *moderate* dan *low*.

Berbeda dengan inovasi *radical* yang menghasilkan produk yang benar-benar baru, inovasi *incremental* melibatkan adaptasi, perbaikan dan peningkatan produk-produk yang telah ada dan/atau system produksi dan *delivery*. Inovasi *incremental* merupakan alat penting dalam bersaing dan untuk banyak perusahaan merupakan *life blood* dari organisasi (Garcia & Calantone, 2002).

## 2.2. PERAN PEMASARAN

### 2.2.1. Definisi Pemasaran

Penelitian ini menggunakan istilah "pemasaran" yang diterjemahkan dari *Marketing*. Kata pemasaran disesuaikan dengan digunakannya bahasa Indonesia dalam penulisan disertasi. Penggunaan kata pemasaran pun telah banyak dilakukan oleh berbagai kalangan termasuk akademisi dan praktisi pemasaran di Indonesia.

Pada awal mulanya, pemasaran (*Marketing*) didefinisikan sebagai *exchange* (bertukar) yakni kegiatan manusia yang merupakan dasar dalam proses sosial (Webster, 2002). Pemasaran memfasilitasi kepuasan dari proses hubungan bertukar yang terjadi dalam pasar (*market*), antara pembeli dan penjual. Bentuk yang dipertukarkan bisa berupa barang atau jasa. Dalam proses bertukaran, individu atau organisasi memiliki sesuatu yang bernilai yang dibutuhkan pihak lainnya untuk dipertukarkan, demikian pula sebaliknya (Webster, 2002; Proctor, 1996).

Definisi pemasaran terus mengalami perkembangan sejak dikeluarkan oleh AMA (*American Marketing Association*) tahun 1935 sampai dengan tahun 2004 Menurut Pawitra (2005) yang mengutip dari Keefe (2004) bahwa tahun 1935, pemasaran didefinisikan oleh *National Association of Marketing Teachers* – organisasi pendahulu dari AMA sebagai, "*Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumers*" (hal.4). Definisi ini masih memiliki kelemahan yakni fungsi pemasaran hanya dibatasi pada kegiatan bisnis, obyek pemasaran juga hanya pada barang dan jasa, fokus hanya pada pemasar dan konsumen mengabaikan proses pengambilan keputusan dan cenderung berpusat pada distribusi (Pawitra, 2005).

Tahun 1985, Pawitra (2005) menginformasikan bahwa AMA memperbaiki definisi pemasaran menjadi, "*The process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals*" (hal.6). Definisi inipun masih mengandung kelemahan yakni hanya dibatasi pada hubungan organisasi dan konsumen mengabaikan organisasi dengan organisasi (B2B). Orientasi definisi lebih ke produksi, mengabaikan harapan pelanggan dari kegiatan pemasaran, tidak memperhatikan kegiatan pemasaran global dan hanya mempertahankan perspektif manajerial dimana perspektif sosial diabaikan (Pawitra, 2005).

Tahun 2004, menurut Pawitra (2005) AMA melakukan redefinisi pemasaran menjadi, "*Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and its stakeholders*" (hal.7). Definisi ini lebih difokuskan pada tataran strategis dalam suatu organisasi. Fungsi pemasaran pun mengalami perubahan yang semula hanya pelaksana menjadi perumus strategi. Dalam definisi ini, hubungan dengan pelanggan menjadi titik sentral untuk disiplin pemasaran sehingga organisasi pun menjadi organisasi yang *customer centric*. Namun demikian, definisi ini masih mengandung kelemahan yakni dengan tidak disinggungnya pemasaran sosial, *e-marketing* yang semakin menonjol sesuai dengan kemajuan teknologi dan hubungan *networking* tidak hanya sekedar relasional saja (Pawitra, 2005).

Dari definisi pemasaran terbaru yang dikeluarkan tersebut, AMA menyatakan bahwa pemasaran merupakan fungsi dalam perusahaan yang bertugas untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai (*value*) kepada pelanggan melalui produk ataupun jasa. Untuk menjalankan tugas ini maka perusahaan sebagai sebuah organisasi harus memiliki tiga *core business process* yang salah satunya adalah melalui *Product Development Management* (PDM) (Srivastava, Shervani & Fahey, 1999). Dengan demikian melalui proses PDM, pemasaran bertugas untuk memberikan nilai kepada pelanggan yang membutuhkannya. Tidak hanya itu, pemasar bertugas pula menciptakan solusi yang dibutuhkan (*need*) dan diinginkan (*want*) oleh pelanggan.

Proses dalam PDM adalah memastikan kebutuhan dari pelanggan baru, merancang solusi produk baru sementara, mengembangkan prototipe solusi baru, identifikasi dan mengelola hubungan *internal* antar fungsional atau departemen. Selain itu pula proses PDM turut mengembangkan dan mempertahankan jaringan hubungan dengan organisasi luar dan mengkoordinasi kegiatan rancangan produk untuk mempercepat proses bisnis (Srivastava, et al. 1999).

Perubahan definisi pemasaran tersebut di atas meskipun lamban, setelah 19 tahun, tetapi telah memperluas pengetahuan dan praktek pemasaran (Pawitra, 2005). Pemasaran saat ini telah muncul sebagai fungsi yang memainkan peran penting dalam mengelola hubungan dengan pelanggan. Peran tersebut sesuai dengan definisi pemasaran yang dinyatakan oleh Webster (2002) bahwa pemasaran menetapkan, mengembangkan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan.

#### 2.2.2. Perubahan Peran Pemasaran dalam Perusahaan

Penelitian terdahulu yang meneliti peran pemasaran dalam perusahaan berusaha untuk meningkatkan peran pemasaran baik sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan maupun sebagai pengetahuan. Sejak awal, Bund dan Carroll (1956) mencoba meneliti perubahan peran dari fungsi pemasaran yang mendefinisikan pemasaran secara sederhana salah satunya sebagai, "*Marketing implies integration of all functions in moving any type of goods or services from production to the final user*" (hal.271). Definisi ini membedakan pemasaran (*marketing*) dengan "*selling*" dikarenakan tanggungjawab fungsi pemasaran adalah baik penjualan maupun kegiatan yang berkaitan dengan penjualan, misalnya iklan, promosi penjualan, pengembangan sumberdaya manusia, riset pemasaran dan perencanaan produk. Kesimpulan pandangan Bund dan Carroll (1956) adalah bahwa fungsi pemasaran yang baru adalah akan lebih luas jangkauannya, lebih diperhitungkan perannya dalam perusahaan dan memegang peran kunci dalam manajemen perusahaan.

Perubahan peran dari pemasaran dalam perusahaan juga dijelaskan oleh Webster (1992) bahwa peran pemasaran perlu didefinisikan kembali dimana fokus telah bergeser yang semula produk dan perusahaan sebagai unit analisis

menjadi ke orang (*people*), organisasi dan proses sosial yang kesemuanya berada bersama-sama dalam suatu hubungan (*relationship*). Secara tegas dinyatakan pula bahwa tanggung jawab pemasaran lebih daripada hanya penjualan dan tanggung jawabnya berbeda-beda tergantung pada level dari organisasi dan strategi. Fokus telah bergeser dari yang semula transaksi menjadi ke hubungan sehingga perusahaan membutuhkan pemasar yang ahli dalam membina hubungan ini dengan pelanggannya (Webster, 1992).

Ada dua perspektif berbeda bila mendiskusikan organisasi pemasaran, yaitu pemasaran sebagai kelompok fungsional dalam organisasi dan pemasaran sebagai sekumpulan kegiatan (contohnya: iklan, pengelolaan produk, riset pasar, penjualan dan pelayanan pelanggan) yang berbeda-beda antar organisasi (Workman, et al. 1998). Perspektif pertama disebut *functional group* dan yang kedua sebagai *activity-based perspective* yang menekankan pada kegiatan tradisional pemasaran dan penjualan (*sales*). Namun, apakah dipandang sebagai disiplin, fungsi ataupun sekumpulan kegiatan, akademisi pemasaran telah lama tetap berpendapat bahwa *core objective* dari pemasaran adalah menarik dan mempertahankan pelanggan (Srivastava, et al. 1999). Pemasaran bertanggung jawab untuk merespon terhadap kebutuhan pelanggan dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggannya (Webster, 1992).

Dari kajian literatur tersebut, peran pemasaran dalam perusahaan telah mengalami perubahan menjadi semakin penting karena pemasaran berperan dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui penciptaan nilai yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang telah terpenuhi kebutuhan dan keinginannya pada akhirnya berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk tetap bertahan dan semakin berkembang dari tahun ke tahun.

### 2.2.3. Peran Pemasaran dalam Percepatan Pengembangan Produk

Perusahaan yang melihat adanya peluang pasar yang menarik untuk diambil, serta kegiatan pesaing di lingkungan dimana ia berada akan merancang pengembangan produk yang cocok untuk memenuhi keinginannya tersebut yakni dengan melakukan percepatan pengembangan produk. Dalam lingkungan yang

bergolak (*turbulent*), manajer terdorong untuk membuat keputusan beresiko dengan melakukan percepatan pengembangan produk sebagai alat untuk meningkatkan kinerja produknya (Calantone, et al. 2003).

Peran pemasaran pun akan mengalami penyesuaian dengan dilakukannya percepatan pengembangan produk. Pemasaran harus lebih memahami kebutuhan pasar antara lain tetap menjaga hubungan dengan target market yang paralel dengan tugasnya dalam proses pengembangan produk (McDonough III, 1993). Lebih lanjut McDonough III (1993) menyatakan pemasaran pun harus lebih kreatif dan inovatif dalam percepatan pengembangan produk sebagai dampak adanya tuntutan lingkungan yang dinamis.

Perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk tidak hanya memiliki tujuan agar secepatnya produk harus masuk ke pasar (*time to market*) namun bagaimana caranya agar produk secepatnya meluncur ke pasar dan berhasil mencapai kinerja produk yang diharapkan (target volume penjualan, pangsa pasar dan keuntungan tercapai) (Crawford & Benedetto, 2003). Oleh karenanya, pemasaran berperan besar dalam percepatan pengembangan produk misalnya pada saat produk akan diluncurkan ke pasar (*premarket speed*) dan setelah produk diluncurkan ke pasar (*postannouncement speed*) (Crawford & Benedetto, 2003, 2008). Sebagai contoh, pada saat produk akan diluncurkan ke pasar, pemasar dapat mempercepat proses waktu peluncuran dengan melakukan *pretesting* rencana pemasaran (*marketing plan*) lebih cepat atau melakukan kerjasama dengan agen eksternal saat terjun ke seluruh area sasaran penjualan. Sedangkan pada saat produk telah diluncurkan ke pasar, pemasar dapat mempercepat program-program promosi yang dilakukan atau mendesak bagian penjualan untuk secepatnya ke pasar untuk menindaklanjuti keluhan pelanggan atau keterlambatan pengiriman barang.

Dalam kondisi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk, fungsi peran pemasaran sebagai fungsi yang menciptakan, mengembangkan dan membawakan nilai kepada pelanggan (Webster, 2002) akan semakin kritical sesuai dengan kecepatan persaingan yang dihadapi pemasar (Harvey & Griffith, 2007). Peran pemasaran berada dalam tataran stratejik perusahaan sebagai fungsi yang penting dalam mengelola hubungan dengan pelanggan sehingga memberikan



manfaat bagi perusahaan. Pemasaran dituntut untuk responsif akan kebutuhan dan keinginan (*need and want*) pelanggan sehingga dapat secepatnya memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan tersebut sesuai dengan fungsi yang diperankannya. Dengan demikian pemasaran dituntut dapat memberikan informasi yang dibutuhkan pada kondisi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk dalam menghasilkan kinerja produk yang diharapkan (*inside-out*) (Day, 1994).

Contoh aplikasi pendekatan percepatan pengembangan produk pada fungsi peran pemasaran dalam proses tahapan pengembangan produk baru diberikan oleh Milson, et al. (1992) pada Tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2  
Aplikasi Pendekatan Percepatan Pengembangan Produk pada Fungsi Pemasaran

Metode Percepatan	Aplikasi pada fungsi pemasaran:
<i>Simplify</i>	Fokus pada syarat-syarat produk dan meminimalkan keperluan untuk mengedukasi pengguna ( <i>user</i> )
<i>Eliminate delays</i>	Menurunkan penundaan rencana pemasaran ( <i>marketing plan</i> ) dan menurunkan penundaan peluncuran ( <i>launch</i> )
<i>Eliminate steps</i>	Meminimalkan percobaan pasar formal dan menurunkan persetujuan ( <i>approval</i> ) pemasaran
<i>Speed-up</i>	Menurunkan waktu percobaan pasar dan menciptakan aliansi pelanggan
<i>Parallel Processing</i>	<i>Concurrent Marketing</i> dan merencanakan pelayanan awal untuk pelanggan

Sumber: Milson, et al. (1992) "A Survey of Major Approaches for Accelerating New Product Development." *Journal of Product Innovation Management*, 9, 53-69.

Aplikasi pendekatan percepatan pengembangan produk tersebut menyatakan bahwa fungsi peran pemasaran sangat penting dalam setiap metode percepatan pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaan.

Memperkuat aplikasi pendekatan percepatan pengembangan produk yang diajukan oleh Milson, et al. (1992), Iansiti (1995) mengajukan konsep pengembangan produk yang perlu dilakukan dalam kondisi lingkungan yang bergolak. Ia mengemukakan bahwa dalam tuntutan berkurangnya waktu pengembangan produk, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan merespon perubahan yang terjadi. Dalam kondisi ini, seorang pemasar harus

mampu mengelola proses percepatan pengembangan produk yang sedang dibutuhkan perusahaannya. Seperti dinyatakan oleh hasil sebuah penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh & Wilemon (1976) bahwa seorang manajer produk sebagai seorang pemasar ia harus memiliki kemampuan membina hubungan dengan fungsi-fungsi lain (keuangan, produksi, *Research & Development* (R&D), penjualan, *Human Resource Development* (HRD), dsb) dalam perusahaan agar proses percepatan pengembangan produk untuk menghasilkan kinerja produk yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Namun demikian, Milson et al. (1992) dalam akhir pembahasannya mengajukan hirarki MRW (Gambar 1.1) untuk mengurangi dampak merugikan bila perusahaan tidak hati-hati dalam mengaplikasikan metode percepatan pengembangan produk. Berlandaskan hirarki MRW dan didukung dengan pernyataan dari hampir keseluruhan pernyataan praktisi pemasaran pada eksplorasi studi, salah satunya adalah manajer produk Kokita bahwa, "...kami melakukan hanya 30% saja dari tahapan pengembangan produk...hanya di awal saja....karena terbentur waktu dan biaya..." (Kurnia, 2007a, hal.11), maka metode percepatan pengembangan produk yang banyak dilakukan pada industri pangan di Indonesia adalah *simplify* dan *eliminate steps*. Perusahaan yang melakukan metode percepatan pengembangan produk *simplify* akan ke *eliminate steps* pada akhirnya (Milson, et al. 1992). Dalam metode percepatan *eliminate steps* ini fungsi peran pemasaran semakin penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan tahapan selanjutnya dalam proses pengembangan produk yang tidak menambahkan nilai produk bagi pelanggan (Milson et a., 1992).

#### 2.2.4. Peran Artikulasi dan Navigasi Pemasaran dalam Pengembangan Produk

Peran pemasaran dalam perusahaan berfungsi sebagai sebuah fungsi yang memfasilitasi artikulasi, navigasi dan orkestrasi dalam hubungan dengan pelanggan (Moorman & Trust, 1999) yang didefinisikannya sebagai, "*A collection of capabilities needed to implement the output of a strong market orientation*". Istilah artikulasi dan navigasi inipun dipakai oleh Srivastava et al. (1999) dalam menjelaskan peran fungsi pemasaran dalam proses pengembangan produk sebagai

fungsi yang menetapkan proposisi dan posisi nilai produk (artikulasi), memahami pasar (*market sensing*) serta menyebarkan informasi ke pasar sasaran (navigasi).

Definisi posisi (*positioning*) menurut Kotler (2003), "*the act of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the mind of the target market*" (hal.308). Hasil akhir dari posisi adalah proposisi nilai (*value proposition*) berfokus pelanggan yang berhasil meyakinkan pasar sasaran untuk membeli produk tersebut (Kotler, 2003). Proposisi nilai (*value proposition*) berupa penawaran total untuk dapat memenuhi kebutuhan, preferensi, dan ekspektasi pelanggan sehingga tercapai satisfaksi (Kotler, 2003; Pawitra, 2005).

Dengan demikian, pemasaran berfungsi untuk mengidentifikasi nilai yang diinginkan pelanggan, memberikan nilai yang diinginkan dan mengkomunikasikannya ke pelanggan (Bradley, 2003). Nilai pelanggan mengacu kepada manfaat yang dapat memecahkan masalah pelanggan dan tidak hanya pada produk dan jasa belaka (Bradley, 2003). Nilai pelanggan juga merupakan perbedaan antara seluruh manfaat yang diperoleh dari tawaran total dan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh manfaat itu (Kotler, 2003; Pawitra, 2005). Memberikan nilai pelanggan berarti menyampaikan janji kepada pelanggan (Bradley, 2003).

Peran pemasaran yang memiliki kapabilitas memahami pasar atau *navigator* bagi perusahaan sangat diperlukan. Esensi dari kapabilitas memahami pasar (*market sensing*) nampak nyata dalam perusahaan *market-driven* dimana proses mengumpulkan, menginterpretasikan dan penggunaan informasi pasar lebih sistematis, berpikir dan lebih dulu daripada perusahaan lainnya (Day, 1994). Lebih lanjut, Day (1994) mengutip definisi *market-driven* yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) sebagai, "*The organization-wide generation of market intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it*" (hal.43) juga menunjukkan esensi dari kapabilitas tersebut di atas.

Kapabilitas memahami pasar menunjukkan seberapa tingginya kepekaan perusahaan secara berkelanjutan akan adanya perubahan di pasarnya dan dalam mengantisipasi respon terhadap kegiatan pasar (Day, 1994). Memahami (*sensing*) melibatkan lebih daripada hanya mengoleksi informasi. *Sensing* harus dilakukan

bersama-sama dengan saling berbagi antar fungsi dan diinterpretasikan untuk menetapkan tindakan selanjutnya yang perlu dilakukan (Cravens & Piercy, 2003).

Telah lama diyakini bahwa pemasaran memainkan peran berarti di dalam awal pengembangan produk. Peran pemasaran dalam pengembangan produk mengalami perubahan yang semula hanya menjual produk yang dibuat oleh perusahaan dan tidak benar-benar terlibat dalam pengembangan produk menjadi semakin terlibat mulai dari awal proses pengembangan produk baru dan memiliki peran yang sangat penting (Crawford & Benedetto, 2003).

Selama proses pengembangan produk, pemasaran memberikan saran-saran yang berguna untuk tim pengembangan produk baru yang sesuai dengan kapabilitas pemasaran (contoh: ketersediaan layanan dan kekuatan distribusi) dan kebutuhan pasar (Crawford & Benedetto, 2003). Pemasaran pun tidak hanya sebagai *information gathering* tapi sebagai *information coordination* yang memutuskan informasi dari berbagai sumber (pelanggan, konsumen, distributor, dll) yang dibutuhkan oleh tim pengembangan produk baru (Crawford & Benedetto, 2003).

Peran penting pemasaran dalam pengembangan produk juga diungkapkan oleh Veryzer (2005) dari Bruce & Cooper (1997) bahwa "*It is well established that marketing has a critical role in the product development process, particularly in the early stages*" (hal.24). Pernyataan ini mendukung penjelasan Cooper & Kleinschmidt (2000) sebelumnya bahwa tugas pemasaran dalam pengembangan produk meliputi kegiatan: menganalisis dan mempelajari pasar, tes pelanggan, tes pemasaran dan peluncuran ke pasar sasaran. Secara spesifik dan singkat dapat disimpulkan bahwa tugas pemasaran dalam pengembangan produk adalah penilaian pasar awal (*preliminary market assessment*), pengembangan konsep (*concept development*), tes konsep (*concept test*), tes pelanggan umum (*general customer test*) dan peluncuran ke pasar (*market launch*).

Pendapat dari hasil penelitian yang terkandung dalam tinjauan kepustakaan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran sebagai sebuah fungsi dalam perusahaan telah mengalami perubahan yang signifikan dari waktu ke waktu. Semula pemasaran hanya bertanggung jawab terhadap penjualan dan

kegiatan yang berkaitan dengan penjualan saja namun telah mengalami pengembangan menjadi ke level strategis di perusahaan.

Fokus tanggung jawab pemasaran telah bergeser dari produk menjadi orang (*people*), dari transaksi ke hubungan (*relationship*). Pemasaran pun masih sangat berpengaruh tinggi dalam perusahaan dan berkontribusi pada persepsi kinerja perusahaan, kinerja hubungan dengan pelanggan dan kinerja produk baru. Lebih spesifik lagi, pemasaran berperan penting dalam pengembangan produk sebagai *articulator* dan *navigator*. Dengan demikian peran pemasaran masih sangat tinggi dan berpengaruh dalam perusahaan dan di pengembangan produk khususnya.

## 2.3. KINERJA PRODUK

### 2.3.1. Pengukuran Kinerja Produk

Dari kamus *Dictionary of Marketing Term*, Bennet (1995) mengungkapkan definisi *product performance tracking* sebagai, “*A process for tracking the performance of a commercialized product in the market*” (hal.223). Lebih lanjut disebutkan bahwa faktor spesifik yang diukur dalam kinerja produk adalah volume penjualan (*sales*), pangsa pasar (*share of the market*), kesadaran konsumen (*consumer awareness*), keefektifan periklanan (*advertising effectiveness*) dan kepuasan konsumen (*customer satisfaction*).

Cooper dan Kleinschmidt (1996) mengemukakan *Performance Map* yang berisi sepuluh kunci pengukuran prestasi produk yaitu: *success rate, percentage of sales by new products, profitability relative to spending, technical success rating, sales impact, profit impact, meeting sales objective, meeting profit objective, profitability versus competitors* dan *overall success*.

Peneliti sering menggunakan pengukuran finansial seperti, keuntungan (*profitability*) dan penjualan produk baru, untuk menilai kinerja produk (Brockman & Morgan 2003). Didukung oleh pernyataan Cooper dan Kleinschmidt (2000) yakni dalam penyelidikan kegagalan dan keberhasilan kinerja produk baru, penyelidik cenderung menggunakan kinerja keuangan (*financial performance*) untuk mengukur kinerja produk baru. Padahal, produk

baru dapat pula dilihat keberhasilannya dalam berbagai cara, misalnya dampaknya pada perusahaan, secara teknikal cukup berhasil, pencapaian pangsa pasar (*market share*) yang tinggi, kecepatan masuk ke pasar dan kemampuan untuk menurunkan waktu yang dibutuhkan untuk sampai berhasil. Jadi dengan demikian tidak cukup menilai kinerja produk (*product performance*) hanya dari satu dimensi pengukuran saja.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Moorman dan Rust (1999) terbukti bahwa fungsi pemasaran semakin berkontribusi pada kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja hubungan pelanggan (*customer relationship performance*) dan kinerja produk baru (*new product performance*) melebihi pengaruh pada orientasi pasar organisasi.

Karena begitu banyak kepustakaan yang mengemukakan pengukuran kinerja produk, peneliti memilih pengukuran kinerja produk dari Olson, Walker dan Ruekert (1995), yang mengatakan bahwa dari perspektif perusahaan, isu yang sangat kritical berkaitan dengan kinerja produk adalah apakah produk yang dihasilkan dapat memenuhi harapan dari manajemen yakni, kualitas produk dan standar pola (*design standard*) yang diinginkan, *sales objective* dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai *break even*.

Dalam mengukur keuntungan dapat diukur secara subyektif melalui responden dengan meminta responden untuk menilai dimensi kinerja perusahaannya relatif terhadap pesaing, tujuan yang telah ditetapkan perusahaan ataupun dengan kinerja sebelumnya (Langerak & Hultink, 2006).

Pemilihan volume penjualan dan keuntungan sebagai pengukuran dalam kinerja produk juga berdasarkan hasil studi eksplorasi ke praktisi di industri pangan, antara lain seperti yang dinyatakan oleh manajer pemasaran PT. M-150 Indonesia, "...kami biasa mengukur kinerja produk yang pertama adalah volume penjualan (unit/rupee), yang kedua pangsa pasar yang biasanya paralel dengan volume penjualan dan yang ke tiga adalah profitabilitas..." (Kurnia, 2007a, hal.23). Pendapat senada dikemukakan oleh manajer produk PT. Heinz ABC yang menyatakan, "...kinerja produk diukur dengan volume penjualan, pangsa pasar, *growth* dan juga profitabilitas...lebih ke *tangible measurement* karena paling mudah dan langsung dapat dilihat..." (Kurnia, 2007a, hal.19).

Mendukung pernyataan ke dua praktisi pemasaran tersebut di atas manajer pemasaran PT. Sari Roti menyatakan pula bahwa, "...di Sari Roti, ukuran suksesnya kinerja produk adalah unit volume yang tercapai, pangsa pasar dan profitabilitas..." (Kurnia, 2007a, hal.8). Pengukuran yang sama diakui juga oleh manajer pemasaran PT. Sinar Mas, "...tolok ukur kinerja produk bagi saya adalah volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas..." (Kurnia 2007a, hal.2).

### 2.3.2. Peran Pemasaran dalam Menghasilkan Kinerja Produk

Fungsi pemasaran berkontribusi pada persepsi kinerja perusahaan, kinerja hubungan dengan pelanggan dan kinerja produk baru. Nilai pemasaran merupakan fungsi dari derajat bagaimana mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam kaitan pelanggan ke produk dan ke akuntabilitas *financial* (Moorman & Rust, 1999). Peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk juga dibuktikan oleh Song, Montoya-Weiss & Schmidt (1997) yang melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan Taiwan dan Korea. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa pemasaran dengan keterampilan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam proses pengembangan produk secara positif mempengaruhi kinerja produk baru. Kinerja produk yang diukur adalah kinerja berdasarkan keuntungan yang dihasilkan oleh produk baru.

Untuk penelitian ini, kinerja produk yang akan diteliti sebagai dampak pengaruh percepatan pengembangan produk pada peran pemasaran adalah tercapainya kualitas produk, tercapainya tujuan/target penjualan (*sales target*) dan keuntungan (*profitability*). Hal ini membuat pemasaran sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan sangat berperan dalam mempelajari dan menganalisa pasar untuk mencapai kemampuan dalam memahami pasar. Kemampuan pemasaran dalam pemahaman pasar menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam percepatan pengembangan produk untuk membangun kinerja produk yang diharapkan.

## 2.4. INDUSTRI PANGAN DI INDONESIA

### 2.4.1. Situasi Persaingan

Industri pangan memiliki tingkat persaingan menuju ke ketat (*hypercompetition*) sesuai dengan gambaran perilaku perusahaan yang agresif dan cepat untuk menangkap peluang pasar (D'Aveni, 1994). Informasi dari Pusat Data Business Indonesia (1997) menyatakan bahwa tingkat persaingan di industri biskuit yang ketat membuat hanya pemain besar (Khong Guan, Danone, Helios dan Mayora) yang mampu bertahan sedangkan produsen biskuit skala kecil diperkirakan akan semakin tergusur. Kondisi yang sama terjadi di kategori lain, misalnya susu, kacang olahan dan mi instan. Hasil diskusi dengan salah satu ketua GAPMMI juga menyatakan bahwa tingkat persaingan industri pangan ketat sebagai contoh persaingan antara mi Sedaap (kelompok Wings) dan Indomie (kelompok Indofood) yang perilakunya telah sampai balas membalas dan mengikuti setiap gerakan pesaingnya.

*Hypercompetition* (persaingan yang ketat) dapat dipandang sebagai versi lebih cepat dari *traditional competition* (D'Aveni, 1994). Dalam *hypercompetition*, lingkungan stabil tidak dapat dipertahankan lagi seperti halnya di *traditional competition*. Perilaku perusahaan dalam lingkungan ini dicirikan dengan gerakan persaingan cepat dan ketat (*hyper*) dan meninggalkan pesaing di belakangnya.

Perusahaan pun tidak dapat menggunakan lagi strategi yang sama dengan yang dipakai di *traditional competition*, ibarat strategi untuk dapat bertahan hidup dalam angin topan (*hurricane*) berbeda dengan dalam angin kuat (*strong wind*) (D'Aveni, 1994). Dengan demikian, perusahaan dapat menggunakan strategi berdasarkan *The New-7-S's* yang diajukan oleh D'Aveni (1994) untuk membangun keunggulan sementara (*temporary advantage*) dalam lingkungan persaingan ketat. Isi strategi *The New-7-S's* yang berkaitan dengan percepatan pengembangan produk adalah *Speed* dan *Surprise*. *Speed* dan *Surprise* adalah kapabilitas kunci (sangat penting dan krusial) yang diaplikasikan pada tindakan-tindakan yang cenderung mengganggu *status quo*. Dengan memposisikan kemampuan organisasi perusahaan sebelumnya untuk *Speed* dan *Surprise*,



perusahaan menciptakan kemampuan untuk secepatnya menangkap peluang dalam lingkungan. Kemampuan ini penting dalam melawan pesaing atau merespon serangan pesaing. Perilaku perusahaan menjadi cepat dan agresif. *Speed* juga merupakan bagian penting dalam keunggulan bersaing karena meningkatkan kemampuan dalam melayani pelanggan dan memilih waktu yang tepat untuk masuk ke pasar (D'Aveni, 1994). Sama dengan *Speed*, *Surprise* juga sangat menentukan dalam keberhasilan perusahaan untuk menahan pesaing masuk lebih dahulu ke pasar dengan serangan mendadak sehingga memperkuat posisi di pasar dan mendapatkan keuntungan tambahan saat pesaing lengah (D'Aveni, 1994).

#### 2.4.2. Tahapan Industri

Mengenal industri pangan lebih mendalam melalui eksplorasi studi yang didukung dengan sumber sekunder (CIC, Pusat Data Bisnis Indonesia) membawa kepada pemahaman tambahan bahwa industri pangan di Indonesia diduga telah berada dalam tahap pertumbuhan (*growth*) ke arah pematangan (*mature*).

Dugaan tersebut di atas berlandaskan konsep evolusi industri yang diajukan oleh Pearce & Robinson (2007) yang menyatakan bahwa dalam tahap pertumbuhan ke arah pematangan evolusi industri. Tahap pertumbuhan dicirikan dengan fungsi pemasaran yang telah memiliki kapabilitas untuk menetapkan mereknya di pasar, memiliki jaringan distribusi yang kuat serta telah mampu mengembangkan saluran distribusi baru.

Dalam tahap pematangan fungsi pemasaran sudah menjadi lebih terampil dan agresif dalam mempromosikan dan mendiferensiasi produk serta mempertahankan loyalitas pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh praktisi pangan dalam diskusi hasil penelitian bahwa fokus dan investasi perusahaan pangan di Indonesia lebih ke pembentukan jaringan distribusi yang kuat untuk memenangkan persaingan (Kurnia, 2007b). Hanya sedikit perusahaan yang berinvestasi membangun merek. Sebagai contoh, mi Sedaap yang dikeluarkan oleh kelompok Wings mampu mengambil pangsa pasar dari Indofood sebagai pemilik pangsa pasar terbesar dalam mi instan (Kurnia, 2007b) dengan membangun jaringan distribusi terlebih dahulu.

### 2.4.3. Adaptasi Organisasi

*Contingency theory* menyatakan bahwa "one thing depends on other thing," untuk menjadi organisasi yang efektif maka harus ada kecocokan antara struktur dan kondisi organisasi dengan lingkungan luarnya (Daft, 2004, 2007). Kontribusi awal *contingency theory* dilakukan oleh sosiolog Inggris, Tom Burns dan George Stalker yang memperhatikan bahwa dalam kondisi lingkungan yang berbeda diperlukan gaya pengorganisasian yang berbeda pula (Hatch, 1997). Dengan demikian, cara paling efektif untuk mengorganisasi adalah tergantung pada kondisi yang rumit dan perubahan dalam lingkungan. Teori ini berprinsip bahwa organisasi secara berkelanjutan menyesuaikan diri untuk "fit" dengan lingkungan (Homburg, Workman & Krohmer, 1999). Banyak peneliti (Calantone, Garcia & Droge, 2003; Boeker, 1989; Hambrick, 1981; Hinings & colleagues, 1974; Salancik & Pfeffer, 1974) yang menggunakan argumen *contingency* yang sekaligus juga meneliti efek langsung antara kondisi lingkungan dan kekuatan *subunit* yang ada dalam organisasi (Homburg, et al. 1999).

Faktor luar atau lingkungan yang berubah akan membuat perusahaan merancang perusahaannya menjadi cocok dengan lingkungannya, bisa menjadi mekanistik atau organik (Hatch, 1997; Kasali, 2007). Dalam lingkungan yang stabil, rancangan perusahaan lebih ke mekanistik, yang bergerak mekanis seperti mesin, sarat dengan aturan-aturan, berstruktur birokratis (*bureaucratic*), menuntut kepatuhan dan melakukan pekerjaan rutin. Dalam lingkungan yang dinamis, struktur perusahaan bersifat *entrepreneurial* dengan rancangan perusahaan lebih ke organik, yang dilakukan secara kekerabatan, kerjasama, dituntut untuk senantiasa berkreaitivitas dengan pekerjaan yang berubah-ubah (Hatch, 1997; Kasali, 2007).

Untuk menghadapi lingkungan eksternal di luar organisasinya, manajer dapat memformulasikan strategi yang kongruen (*congruent*) seperti yang diajukan oleh Miles dan Snow dalam empat tipologi strategi yakni *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor* (Daft, 2004, 2007). Dimensi kunci dari tipologi tersebut di atas adalah kecepatan organisasi merespon kondisi lingkungan yang berubah dengan merubah produk dan pasarnya (Griffin & Page, 1996).

Strategi *prospector* adalah melakukan inovasi, berani mengambil resiko, mencari peluang baru dan terus tumbuh. Strategi ini sangat cocok dengan lingkungan yang dinamis dan tumbuh dimana kreatifitas lebih penting daripada efisiensi. Strategi *prospector* menekankan untuk menjadi yang pertama di produk baru, pasar dan teknologi walaupun belum tentu menguntungkan (Griffin & Page, 1996). Strategi *defender* berlawanan dengan *prospector* yakni lebih memperhatikan (*concern*) ke stabilitas dengan mempertahankan pelanggan sekarang, tidak melakukan inovasi dan kebutuhan untuk tumbuh, namun melakukan efisiensi *internal* dan berkomitmen untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi (Daft. 2004, 2007). Strategi *defender* mengabaikan perubahan-perubahan industri yang tidak berefek langsung pada operasional sekarang ini (Griffin & Page, 1996).

Strategi *analyzer* mencoba untuk mempertahankan bisnis yang stabil namun masih melakukan inovasi walaupun bukan sebagai strategi utama. Strategi ini berada di antara *prospector* dan *defender*. Dalam strategi *analyzer*, sejumlah produk baru dibuat khusus untuk lingkungan stabil yang ditujukan untuk mempertahankan pelanggan sekarang namun sejumlah produk baru lainnya dibuat untuk lingkungan baru yang memungkinkan untuk tumbuh (Daft. 2004, 2007). Perusahaan yang menerapkan strategi *analyzer* melakukan pengamatan seksama dari tindakan pesaingnya dan kadang bisa menjadi *fast follower* yang membawa produk baru ke pasar dengan sangat cepat (Griffin & Page, 1996).

Strategi *reactor* tidak seperti strategi pada umumnya. Strategi ini merespon ancaman dan peluang hanya sebagai mode saja. Manajemen puncak perusahaan tidak memberikan tujuan atau misi yang jelas maupun rencana jangka panjang (Daft. 2004, 2007). Perusahaan yang menerapkan strategi *reactor* tidak agresif dalam mempertahankan produk dan pasarnya seperti yang dilakukan pesaing, berespon hanya kalau menghadapi tekanan lingkungan yang kuat (Griffin & Page, 1996).

Hasil studi eksplorasi dan tinjauan kepustakaan di Bab 2 mengenai faktor-faktor pendorong percepatan pengembangan produk yang berasal dari eksternal maupun internal perusahaan, peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam pengembangan produk, dimensi pengukuran kinerja produk serta tingkat

persaingan, tahapan industri dan adaptasi organisasi dalam industri pangan memberikan landasan konseptual terbangunnya model penelitian.



Universitas Indonesia

## BAB 3 MODEL PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Bab 3 berikut ini menjelaskan model konseptual penelitian dan hipotesis-hipotesis penelitian.

### 3.1. MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN

Dalam membangun model penelitian, peneliti menggunakan pendekatan *Theory-in-use* (Zaltman, Lemasters & Keffring, 1982) dan kajian literatur sebagai landasan pendukung argumentasi yang dibutuhkan. Wawasan yang berasal dari pemikiran dan tindakan praktisi pemasaran yang terlibat dalam pengembangan produk diketahui setelah dilakukan wawancara pribadi dengan manajer pemasaran atau manajer produk/merek. Diketahui bahwa banyak perusahaan pangan melakukan peluncuran produk ke pasar tanpa melalui tahapan pengembangan produk secara penuh yang didorong oleh peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas dan citra merek.

Sedangkan dari kajian literatur diketahui bahwa persaingan yang kuat, adanya kebutuhan pasar, mahal nya biaya pengembangan produk dan cepatnya perubahan permintaan konsumen (Gold, 1987; McDonough III, 1993; Nijssen, et al. 1995) serta intuisi dari pembuat keputusan (pemilik, CEO, dewan direktur perusahaan, manajer) (Kotler, 2003) mendorong terjadinya percepatan pengembangan produk. Kecenderungan melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan antara lain adanya kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar (McDonough III & Barczak, 1991).

Kebutuhan pasar sebagai peluang menarik yang harus diambil perusahaan, mahal nya biaya pengembangan produk, persaingan dan intuisi yang menjadi pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk juga diutarakan oleh praktisi pemasaran pada industri pangan yang terlibat dalam proses pengembangan produk (Tabel 1.2). Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan daya saing dengan cepat merespon peluang pasar dan menjadi pemain yang memenangkan arena persaingan merupakan aset yang

bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan diduplikasi oleh pesaing dalam *Market-Based View* (MBV) seperti diutarakan oleh Griffith & Harvey (2001).

Intuisi yang diproses secara kognitif, spontan, instan, cepat, bawah sadar dibentuk dari proses pembelajaran dan pengalaman (Simon, 1987; Peirce, 2000; Folino, 2000; Hayashi, 2001; Dotlich & Cairo, 2002; Klein, 2006 dan Gladwell, 2006) sangat penting dalam keseharian pembuatan keputusan yang dilakukan oleh profesional namun sayangnya belum banyak disadari oleh mereka (Smith, 2008). Pentingnya intuisi antara lain karena rasional saja tidak cukup dalam membuat keputusan begitu pula sebaliknya intuisi saja tidak cukup tanpa data pendukung (Smith, 2008). Hasil studi eksplorasi (Kurnia, 2007a) diketahui bahwa intuisi merupakan salah satu faktor pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk di perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia.

Hasil studi eksplorasi terhadap sejumlah praktisi di industri pangan tersebut di atas juga menyatakan bahwa sumberdaya *internal* (kapabilitas dan citra merek) mempengaruhi perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk (Kurnia, 2007a). Mengacu pada teori *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa sumberdaya perusahaan dapat menentukan kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan yang lebih lanjut akan mempengaruhi keunggulannya dalam bersaing (Wernerfelt, 1984; Hunt, 2002) sehingga banyak perusahaan yang berupaya meningkatkan kapabilitas karyawannya yang terlibat dalam pengembangan produk (Smith, 1999). Perusahaan berharap karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan percepatan pengembangan produk sesuai dengan kondisi persaingan yang dialami perusahaan.

Kapabilitas dalam mengelola produk dan citra merek yang termasuk dalam aset *intangible* atau *invisible* merupakan sumberdaya *internal* penting yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing (Wernerfelt 1984; Mahoney & Pandian, 1992; Barney & Clark, 2007). Banyak perusahaan berpandangan bahwa kecepatan pengembangan produk sebagai kapabilitas inti dari bisnis. Mereka melakukan investasi dalam pelatihan bagi karyawan agar proses pengembangan produk lebih cepat (Smith, 1999). Sebagai contoh, kapabilitas merespon kebutuhan pasar secara cepat penting untuk memenangkan persaingan (Milson, et al. 1992) dan kapabilitas memutuskan dengan cepat dari manajer atau manajer puncak akan

mempercepat pengembangan produk (McDonough III & Barczak, 1991). Dengan demikian, kapabilitas bersifat dinamis yang dimiliki oleh perusahaan tersebut mempengaruhi kecepatan produk yang dihasilkan.

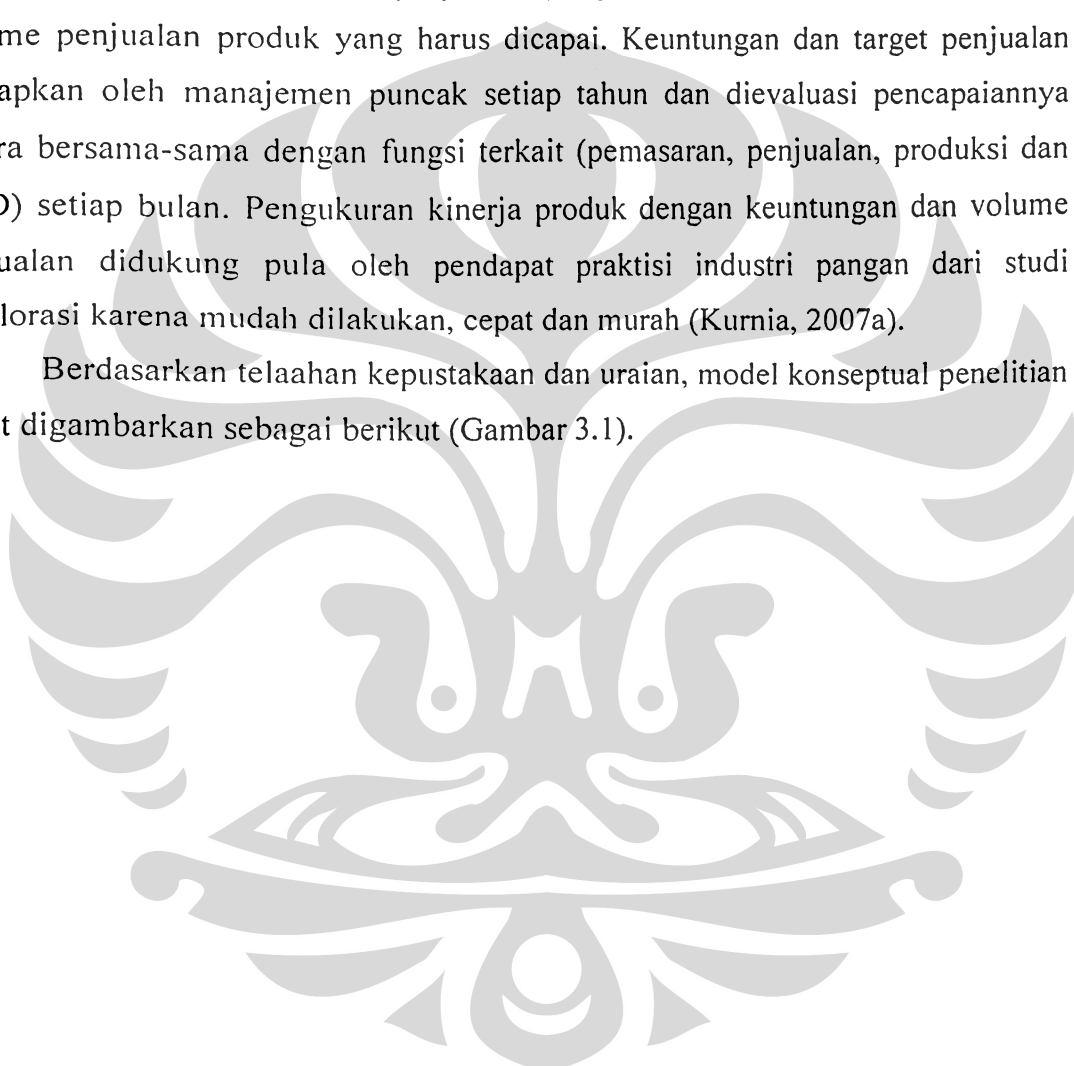
Citra merek merupakan persepsi merek dalam pikiran konsumen (Bennet, 1995). Merek merupakan identitas produk dari sebuah atau kelompok perusahaan yang membedakannya dengan pesaing (Aaker, 1991). Produk baru yang dibuat dengan citra merek kuat dari perusahaan akan mempercepat proses percepatan pengembangan produk, misalnya dengan menghilangkan tahapan tes pasar karena perusahaan yakin akan citra merek yang telah dikenal. Dengan demikian, diduga citra merek dapat mempengaruhi percepatan pengembangan produk yang dilakukan.

Peran pemasaran dalam perusahaan memfasilitasi artikulasi, navigasi dan orkestrasi dalam hubungan dengan pelanggan (Moorman & Trust, 1999). Pemasaran juga muncul sebagai fungsi yang mengarahkan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan. Pemasaran memainkan peran penting dengan menetapkan proposisi dan posisi nilai produk yang diluncurkan di pasar (artikulasi), pemahaman pasar dan menyebarkan informasi ke pasar sasaran (navigasi) dalam pengembangan produk baru (Srivastava, et al. 1999). Fungsi pemasaran menciptakan, mengembangkan dan membawakan nilai untuk pelanggan (Webster, 2002; Bradley, 2003).

Pemasaran pun memainkan peran berarti dalam pengembangan produk (Veryzer, 2005). Tugas pemasaran di proses pengembangan produk adalah dalam penilaian pasar awal (*preliminary market assessment*), pengembangan konsep (*concept development*), tes konsep (*concept test*), tes pelanggan umum (*general customer test*) dan peluncuran ke pasar (*market launch*) (Cooper & Kleinschmidt, 2000). Dalam kondisi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk, fungsi peran pemasaran akan semakin kritis. Percepatan pengembangan produk menuntut pemasaran untuk kreatif dan inovatif (McDonough III, 1993) sehingga pemasaran perlu memahami akan kebutuhan dan keinginan pasar sehingga dapat segera memenuhinya sesuai dengan fungsi yang diperankannya (*inside-out*) (Day, 1994). Pemasaran berperan dalam proses percepatan pengembangan produk (Crawford & Benedetto, 2003).

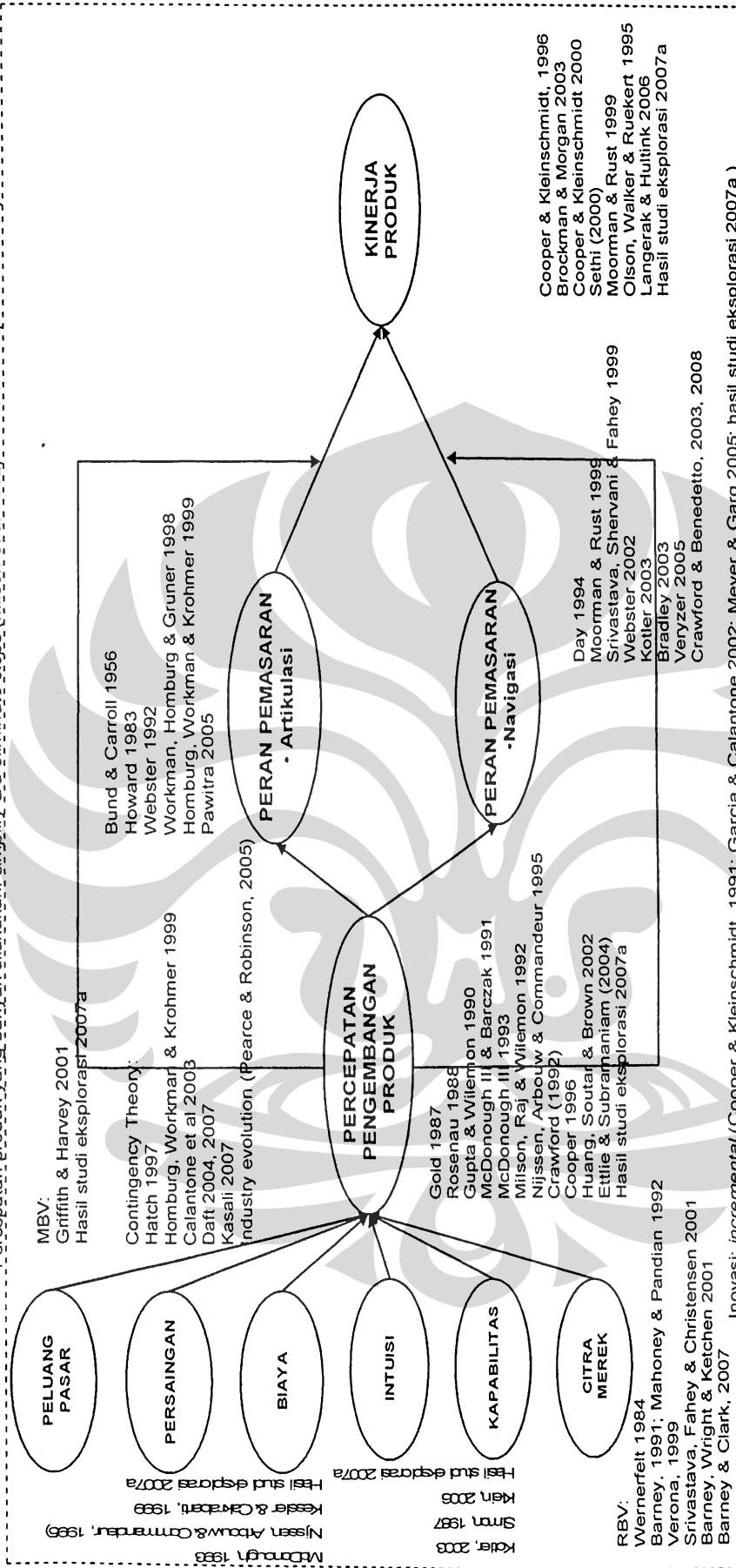
Olson, et al. (1995) mengatakan bahwa dari perspektif perusahaan, isu yang sangat kritical berkaitan dengan kinerja produk adalah apakah produk yang dihasilkan dapat memenuhi harapan dari manajemen yakni, kualitas produk dan standar pola yang diinginkan, target penjualan dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai *break even*. Pengukuran kinerja produk yang digunakan dalam penelitian ini adalah tercapainya kualitas produk yang diharapkan oleh manajemen, keuntungan dan target penjualan yang tercapai (Cooper & Kleinschmidt, 1996). Target penjualan yang dimaksudkan adalah banyaknya volume penjualan produk yang harus dicapai. Keuntungan dan target penjualan ditetapkan oleh manajemen puncak setiap tahun dan dievaluasi pencapaiannya secara bersama-sama dengan fungsi terkait (pemasaran, penjualan, produksi dan R&D) setiap bulan. Pengukuran kinerja produk dengan keuntungan dan volume penjualan didukung pula oleh pendapat praktisi industri pangan dari studi eksplorasi karena mudah dilakukan, cepat dan murah (Kurnia, 2007a).

Berdasarkan telaahan kepustakaan dan uraian, model konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 3.1).





Industri Pangan di Indonesia: tingkat persaingan tinggi (*hypercompetition*) (D'Aveni, 1994 ; CIC, 2005; hasil studi eksplorasi 2007a)  
 Percepatan produk yang banyak dilakukan: *simplify & eliminate steps* (Mison, et al 1992; hasil studi eksplorasi 2007a)



Gambar 3.1: Model Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian (Gambar 3.1) merupakan hasil integrasi dari studi eksplorasi dan tinjauan kepustakaan mengenai percepatan pengembangan produk dan fungsi peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk. Peluang pasar yang menarik, biaya pengembangan produk yang tinggi, persaingan, intuisi dari pembuat keputusan, kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk serta citra merek yang kuat diduga mempengaruhi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk.

Percepatan pengembangan produk sudah merupakan kebutuhan yang diyakini perusahaan akan manfaatnya yakni meningkatkan keuntungan dan volume penjualan. Percepatan pengembangan produk diduga mempengaruhi peran pemasaran sebagai *articulator* dan *navigator* dalam proses pengembangan produk yang juga akan mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan. Peran pemasaran sebagai *articulator* yang memberikan proposisi dan posisi nilai pada produk yang akan diluncurkan ke pasar. Peran pemasaran sebagai *navigator* menyebarkan informasi ke pasar yang merupakan peran penting dari pemasaran dalam pengembangan produk baru (Srivastava, et al. 1999). Kedua peran pemasaran tersebut diduga akan lebih kuat dalam kondisi perusahaan yang melakukan percepatan pengembangan produk, seperti yang dinyatakan oleh Crawford & Benedetto (2008) bahwa pemasaran memegang peran kunci dalam mempercepat waktu peluncuran produk ke pasar. Percepatan pengembangan produk yang tidak melibatkan peran pemasaran akan sulit mencapai kinerja produk yang optimal karena pemasaran berperan dalam setiap proses percepatan pengembangan produk yang dilakukan (Crawford & Benedetto, 2008).

### 3.2. PENYEBAB PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK

Berikut ini akan dibahas secara singkat berbagai hipotesis yang menyatakan hubungan antara peluang pasar, persaingan, biaya, intuisi, kapabilitas dan citra merek dengan percepatan pengembangan produk.

#### -Peluang Pasar

Perusahaan yang jeli melihat adanya kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi di pasar sasaran akan berusaha menghasilkan produk untuk diluncurkan yang akan memenuhi kebutuhan tersebut sebelum terjadi perubahan (Nijssen, et al. 1995). Terbukanya peluang pasar mendorong perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk yang diyakininya dapat meningkatkan pangsa pasar

(McDonough III & Barczak, 1991). Dengan demikian diduga adanya peluang pasar mempengaruhi percepatan pengembangan produk, dihipotesakan sebagai berikut:

**H1: Semakin terbuka peluang pasar, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.**

#### **-Persaingan**

Meningkatnya persaingan didukung dengan kemajuan teknologi yang berkembang pesat mendorong semakin kuatnya kebutuhan perusahaan untuk mempercepat pengembangan produk (Gold, 1987; McDonough, 1993). Kecenderungan ini dilakukan karena diyakini bahwa kecepatan akan membunuh persaingan, siapa yang cepat maka ia yang akan menang (McDonough III & Barczak, 1991). Kenyataan bahwa persaingan yang semakin kuat mendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk juga diutarakan praktisi pemasaran PT. M150, “..perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk agar biasa lebih dulu dari pesaing...jadi persaingan juga dapat menstimulasi terjadinya percepatan tersebut....,” (Kurnia, 2007a, hal.22). Perilaku cepat dan agresif ini terjadi dalam industri yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi (D’Aveni, 1994).

Dengan demikian diduga persaingan mempengaruhi percepatan pengembangan produk, dihipotesakan sebagai berikut :

**H2: Semakin tinggi persaingan, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.**

#### **-Biaya**

Mahalnya biaya pengembangan produk merupakan salah satu alasan mengapa perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk (Nijssen, et al. 1995), karena mempersingkat waktu pengembangan produk berarti mengurangi biaya pengembangan produk yang semakin meningkat sehingga bisa menambah keuntungan perusahaan (Milson, et al. 1992). Hasil studi eksplorasi dengan sejumlah praktisi (Kurnia, 2007a) juga menginformasikan bahwa perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk karena biaya yang tinggi, antara lain seperti yang dikemukakan oleh manajer produk Kokita dari PT. Ikafood Putramas, “...kalau mengikuti tahapan pengembangan produk secara lengkap...biayanya mahal dan lama..., kami riset seadanya...biasa di awal pengembangan produk...,” (Kurnia, 2007a,

hal.11). Dengan demikian diduga bahwa biaya yang tinggi mempengaruhi perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk, dihipotesakan sebagai berikut :

**H3: Semakin tinggi biaya yang dibutuhkan dalam pengembangan produk, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.**

#### **-Intuisi**

Dari hasil studi eksplorasi terduga bahwa intuisi pembuat keputusan (pemilik, CEO, dewan direktur ataupun manajer) juga menjadi pendorong perusahaan untuk memutuskan melakukan percepatan pengembangan produk. Mendukung hasil studi ini, Kotler (2003) menyatakan bahwa untuk menjadi yang terdepan dalam memberikan *attribute* baru dari produknya yang dapat memenuhi ekspektasi pelanggan maka intuisi merupakan salah satu pendekatan yang digunakan pemilik perusahaan. Melalui ketajaman intuisi yang dimilikinya, pemilik perusahaan melakukan keputusan untuk melakukan percepatan pengembangan produk yang kadang tanpa melalui riset pemasaran terlebih dahulu.

Intuisi terbentuk dari pembelajaran dan pengalaman yang sering mendasari dalam pembuatan keputusan sehingga disebut "*intuitive*" *decision making* (Simon, 1987). Intuisi adalah cara seseorang menterjemahkan pengalamannya ke dalam sebuah tindakan (Klein, 2006). Intuisi terbangun sebagai hasil pengalaman berulang seseorang. Hasil penelitian menemukan bahwa semakin banyak pengalaman seseorang dalam bidang tertentu, semakin besar mereka mengandalkan intuisi (Klein, 2006).

Intuisi inipun diutarakan oleh praktisi dalam studi eksplorasi yang menyebutnya dengan pengalaman atau *gut feeling* yang terjadi dalam perusahaan mereka. Manajer pemasaran Natadecoco misalnya mengatakan, "...intuisi itu seperti *feeling*...di perusahaan Niramas, ada 2-3 orang manajemen atas yang mempunyai pandangan sama..lalu produk di *launch*...biasanya sukses...intuisi hampir sama dengan pengalaman..," (Kurnia 2007a, hal.16). Manajer pemasaran M150 bahkan menyatakan bahwa, "...intuisi bisa juga dikatakan *sixth sense*..dimiliki oleh orang-orang yang mengikuti perkembangan pasar...mereka terjun ke pasar untuk melihat apa yang terjadi....," (Kurnia, 2007a, hal.21).

Dengan demikian peneliti menduga bahwa intuisi mempengaruhi percepatan pengembangan produk, yang dihipotesakan sebagai berikut:

**H4: Semakin tinggi intuisi digunakan, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.**

#### **-Kapabilitas**

*Resource-Based View* memberikan kontribusi dengan mentransformasikan sumberdaya melalui kemampuan manajerial menjadi nilai untuk pelanggan (Srivastava, et al. 2001) yang merupakan tugas fungsi pemasaran sebagai *articulator* dan *navigator* dalam pengembangan produk. Untuk menjalankan fungsinya tersebut, pemasar perlu memiliki kapabilitas dengan memperdalam pengetahuan teknis dan menyaring, menggunakan serta menyebarkan informasi pasar. Pemasar juga perlu memiliki kapabilitas untuk menangkap kebutuhan, keinginan dan preferensi pelanggan (Verona, 1999). Demikian pula dengan kontribusi manajemen puncak yang merupakan sumberdaya signifikan untuk keunggulan bersaing (Mahoney & Pandian, 1992).

Sumberdaya *internal* yang diketahui dari studi eksplorasi yakni kapabilitas manajer dan manajemen puncak termasuk aset *intangibile* yang sangat berkontribusi pada keuntungan perusahaan (Mahoney & Pandian, 1992). Mengutip dari Makadok (2001), Barney & Clack (2007) menyatakan bahwa kapabilitas merupakan tipe khusus dari sumberdaya yang secara organisasi melekat kuat pada perusahaan sebagai sumberdaya spesifik yang tidak dapat ditransfer (*non-transferable*) untuk memperbaiki produktivitas dari sumberdaya lainnya.

Kapabilitas yang dimiliki organisasi dapat mempengaruhi manajemen pengembangan produk (Verona, 1999), oleh karenanya perusahaan akan berusaha memberikan tanggung jawab dan kepercayaan lebih serta pelatihan bagi karyawan yang terlibat dalam pengembangan produk (Smith, 1999). Saat perusahaan menghadapi persaingan yang kuat, kebutuhan melakukan percepatan pengembangan produk semakin meningkat (Gold, 1987; McDonough, 1993) sehingga kapabilitas karyawan dituntut untuk dapat menghasilkan produk baru secepatnya. Kapabilitas yang bersifat dinamis ini diperlukan dalam menghadapi perubahan cepat dari lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Dengan demikian peneliti menduga bahwa kapabilitas mempengaruhi percepatan pengembangan produk, yang dihipotesakan sebagai berikut:

**H5: Semakin tinggi kapabilitas yang dimiliki, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.**

#### **-Citra merek**

Beragamnya sumberdaya sebuah perusahaan sangat berperan dalam menentukan keunggulan bersaing perusahaan tersebut dan posisi pasar. Hal ini merupakan komponen fundamental dalam pandangan *Resource-Based View (RBV)* yang dikemukakan oleh Mahoney & Pandian (1992). Citra merek sebagai aset *intangible* perusahaan (Aaker, 1991) atau disebut juga sebagai aset *invisible* yang merupakan bagian dari sumberdaya berbasis informasi (*information-based resources*) sangat berperan dalam memperkuat daya saing perusahaan (Barney & Clark, 2007) merupakan identitas produk perusahaan yang membedakan dengan pesaing.

Bennet (1995) mendefinisikan citra merek sebagai "*the perception of a brand in the minds of persons*" (hal.28). Hasil studi eksplorasi menyatakan bahwa citra merek yang kuat dapat mempengaruhi lamanya pengembangan produk yang dilakukan (Kurnia, 2007a). Sebagai contoh untuk meningkatkan keuntungan, perusahaan sering melakukan peluncuran produk baru dengan menggunakan citra merek yang telah dikenal konsumen. Produk baru kecap bermerek Simas cepat dikenal oleh pasar karena Simas telah dikenal sebagai margarin dapur, dengan demikian perusahaan tidak perlu melakukan riset awal terlalu lama namun dapat langsung ke tes konsep (*eliminate steps*).

Dengan demikian peneliti menduga bahwa citra merek kuat yang dimiliki perusahaan mempengaruhi percepatan pengembangan produk yang dihipotesakan sebagai berikut:

**H6: Semakin kuat citra merek yang dimiliki, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.**

### 3.3. PENGARUH PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK TERHADAP PERAN PEMASARAN

Adanya kebutuhan untuk menang dalam persaingan dan meningkatkan pangsa pasar, perusahaan cenderung melakukan percepatan pengembangan produk. Usaha untuk mempercepat pengembangan produk bukanlah hal baru bagi penelitian dalam bidang organisasi (Kessler & Chakrabarti, 1999). Namun demikian, untuk menghasilkan manfaat yang diharapkan oleh perusahaan (contoh: pangsa pasar meningkat), maka dalam mengimplementasikan percepatan pengembangan produk ini perlu dilakukan dengan hati-hati karena kesalahan akan banyak terjadi, kualitas produk turun, keuntungan perusahaan turun dan inefisiensi (Crawford, 1992).

Dari hasil analisis berdasarkan hirarki Milson-Raj-Wilemon (MRW) dan hasil diskusi dengan praktisi pemasaran dalam studi eksplorasi (Kurnia, 2007a) maka metode percepatan pengembangan produk yang banyak dilakukan pada industri pangan di Indonesia adalah *simplify* dan *eliminate steps*. Perusahaan yang menggunakan metode *simplify* akan cenderung melakukan *eliminate steps* pada akhirnya (Milson, et al. 1992). Dalam metode percepatan *eliminate steps* ini fungsi peran pemasaran semakin penting untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan tahapan selanjutnya dalam proses pengembangan produk yang tidak menambahkan nilai produk bagi pelanggan (Milson et al., 1992).

Pemasaran merupakan fungsi dalam perusahaan yang berkontribusi pada kinerja perusahaan, kinerja hubungan dengan pelanggan dan kinerja produk baru (Moorman & Rust, 1999). Dalam proses pengembangan produk, pemasaran berperan dalam menetapkan proposisi dan posisi nilai produk ke pasar (artikulasi) dan pemahaman pasar serta penyebaran informasi ke pasar (navigasi) (Srivastava, et al. 1999; Webster, 2002; Bradley, 2003). Kapabilitas pemahaman pasar atau kepekaan terhadap adanya perubahan di pasar dan mengantisipasinya (Day, 1994) membuat peran pemasaran sebagai *navigator* dalam pengembangan produk sangatlah diperlukan. Perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk sebagai upaya untuk memenangkan persaingan sesuai dengan tuntutan lingkungan yang dinamis. Percepatan pengembangan produk menuntut pemasar sebagai fungsi yang memegang peran penting dalam proses pengembangan produk untuk lebih kreatif dan inovatif (McDonough III, 1993) dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar (*inside-out*) (Day, 1994).

Percepatan pengembangan tersebut tidak mengurangi peran pemasaran sebagai fungsi perusahaan namun sebaliknya dapat memperkuat peran pemasaran seperti yang dinyatakan oleh direktur PT. Niramas Utama, "...dalam percepatan pengembangan produk..Marketing harus bekerja keras untuk semakin meyakinkan pasar...," (Kurnia, 2007a, hal.29). Dengan demikian diduga bahwa percepatan pengembangan produk akan memperkuat peran pemasaran dalam penciptaan dan pengembangan nilai (artikulasi) dan peran pemasaran dalam menyebarkan nilai yang dijanjikannya kepada pelanggan (navigasi) yang dihipotesakan sebagai berikut:

**H7a: Semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk, semakin memperkuat peran artikulasi pemasaran.**

**H7b: Semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk, semakin memperkuat peran navigasi pemasaran.**

### **3.4 . PENGARUH PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK TERHADAP PERAN PEMASARAN DALAM MENGHASILKAN KINERJA PRODUK**

Kinerja produk baru biasanya diukur dengan pengukuran finansial seperti volume penjualan dan keuntungan (Brockman & Morgan, 2003), namun bisa juga diukur dengan tercapainya kualitas produk yang diharapkan oleh perusahaan (Olson, et al. 1995). Fungsi pemasaran dalam perusahaan telah terbukti berkontribusi pada kinerja keuangan, kinerja hubungan pelanggan dan kinerja produk baru (Moorman & Rust, 1999).

Persaingan yang semakin kuat, peluang pasar yang menarik untuk segera diambil, mahalnya biaya pengembangan produk dan intuisi mendorong perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk (Gold, 1987; McDonough, 1993; Nijssen, et al. 1995; Kotler, 2003). Percepatan pengembangan produk dapat meningkatkan pangsa pasar, menurunkan biaya inventaris produk jadi, meningkatkan kepuasan pegawai karena percepatan operasional memberikan fleksibilitas dan tanggung jawab lebih besar serta dapat memperbaiki kualitas (McDonough III & Barczak, 1991). Fungsi peran pemasaran yang menciptakan mengembangkan dan membawakan nilai melalui produk kepada pelanggan (Webster, 2002) semakin kritical. Hal ini diperkuat dengan keterangan beberapa praktisi dari studi eksplorasi



(Kurnia, 2007a) yang menyatakan bahwa saat waktu pengembangan produk menjadi berkurang maka pemasar perlu meningkatkan perannya sebagai pencipta, pengembang dan penyampai nilai kepada pasar sasaran. Pemasar perlu lebih kreatif dan inovatif. Fungsi peran pemasaran pun menjadi semakin penting seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan terhadap perusahaan untuk bisa memenangkan persaingan.

Dengan demikian diduga bahwa percepatan pengembangan produk akan mempengaruhi peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk (kualitas produk, tercapainya keuntungan dan volume penjualan) yang diinginkan perusahaan, yang dihipotesakan sebagai berikut:

**H8a: Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran mempengaruhi secara positif kinerja produk.**

**H8b: Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran mempengaruhi secara positif kinerja produk.**

### **3.5. PENGARUH PERAN PEMASARAN TERHADAP KINERJA PRODUK**

Peran fungsi pemasaran dalam perusahaan telah bergeser dari yang semula hanya seputar kegiatan dalam penjualan saja saat ini lebih berkembang ke arah peran yang lebih luas jangkauannya dan penting dalam manajemen perusahaan (Bund & Carroll, 1956). Pemasaran yang merupakan sebuah fungsi dalam perusahaan sebagai organisasi memiliki perspektif yang berlandaskan kegiatan misalnya di pengelolaan produk (Workman, et al. 1998).

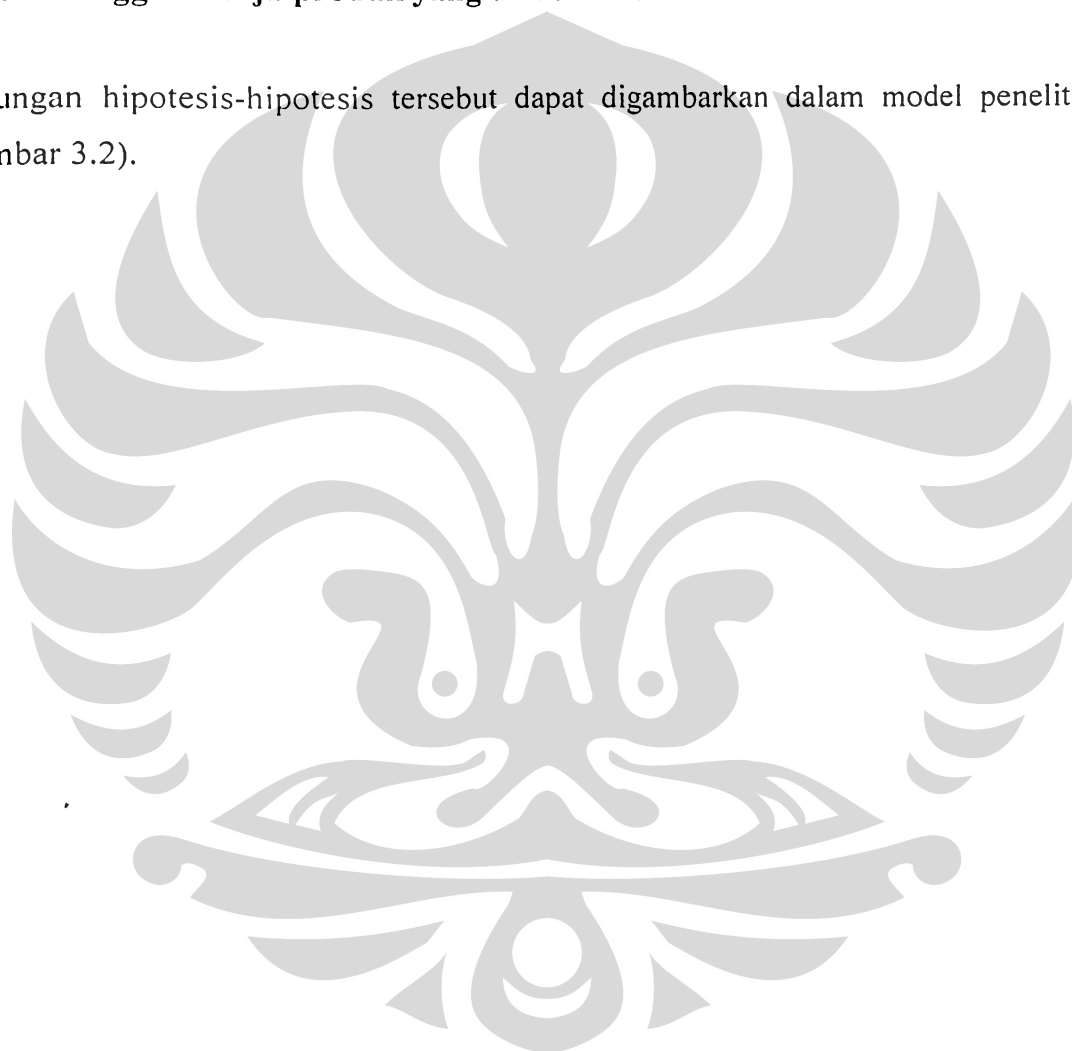
Pemasaran juga memainkan peran penting sebagai *articulator* dan *navigator*. Kedua fungsi peran ini lebih banyak dilakukan dalam proses pengembangan produk (Srivastava, et al. 1999) yang sesuai dengan definisi pemasaran sebagai pencipta, mengembangkan dan membawakan nilai untuk pelanggan (Webster, 2002). Fungsi peran pemasaran juga berkontribusi pada kinerja produk (Moorman & Rust, 1999).

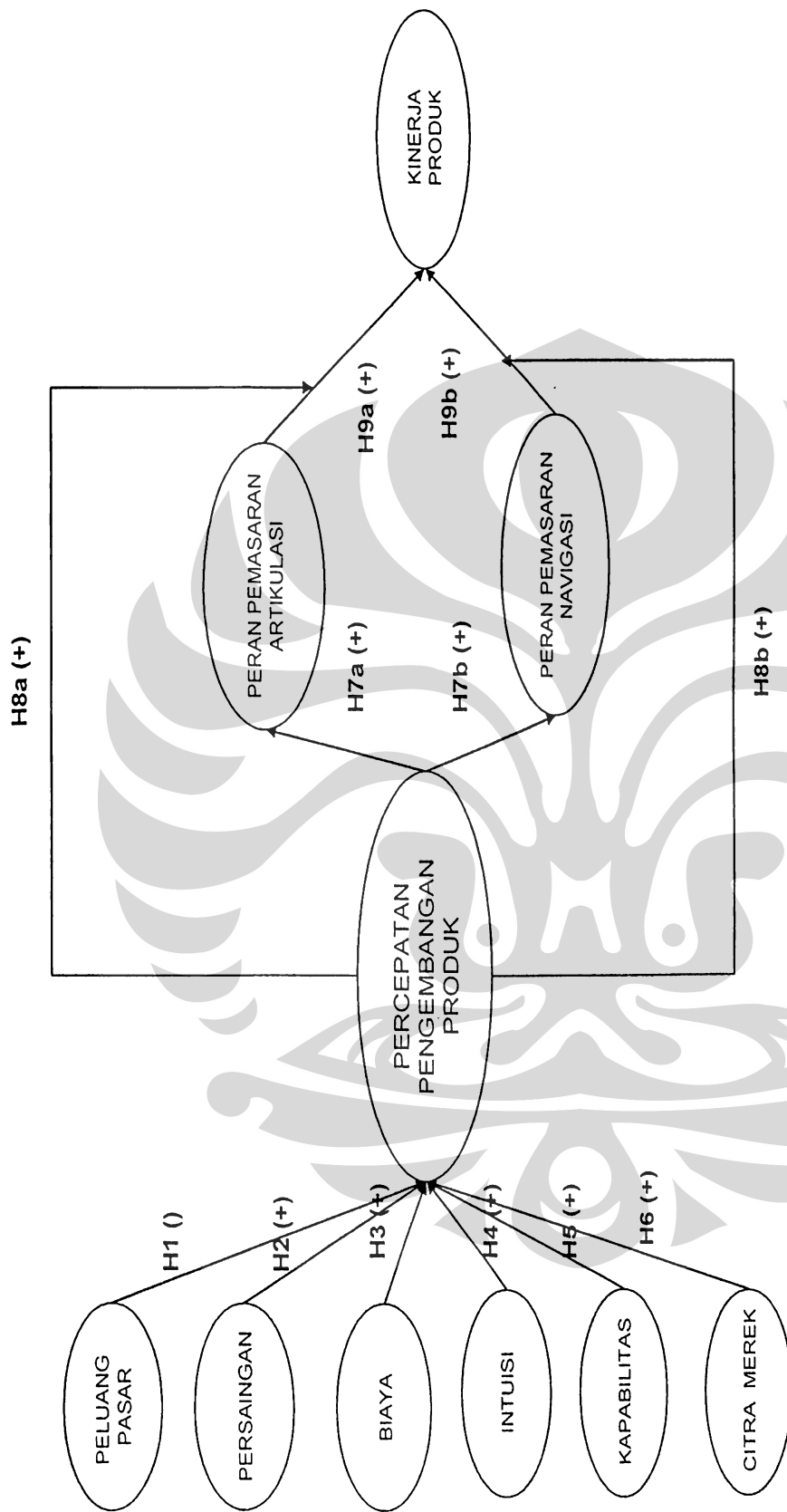
Demikian pula dengan kegiatan-kegiatan dalam tahap pengembangan produk sangat mempengaruhi keberhasilan produk baru (Huang, Soutar & Brown, 2002). Hal ini dapat dihipotesakan bahwa:

**H9a: Semakin kuat peran artikulasi pemasaran dalam pengembangan produk, semakin tinggi kinerja produk yang dihasilkan.**

**H9b: Semakin kuat peran navigasi pemasaran dalam pengembangan produk, semakin tinggi kinerja produk yang dihasilkan.**

Hubungan hipotesis-hipotesis tersebut dapat digambarkan dalam model penelitian (Gambar 3.2).





Gambar 3.2 : Hipotesis Penelitian

Hubungan hipotesis-hipotesis dalam Gambar 3.2 tersebut dapat disimpulkan dalam Tabel 3.1. di bawah ini.

Tabel 3.1: Kesimpulan Hipotesis Penelitian

H1	Semakin terbuka peluang pasar, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.
H2	Semakin tinggi persaingan, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.
H3	Semakin tinggi biaya yang dibutuhkan dalam pengembangan produk, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.
H4	Semakin tinggi intuisi digunakan, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.
H5	Semakin tinggi kapabilitas yang dimiliki, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.
H6	Semakin kuat citra merek yang dimiliki, semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.
H7a	Semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk, semakin memperkuat peran artikulasi pemasaran.
H7b	Semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk, semakin memperkuat peran navigasi pemasaran.
H8a	Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran mempengaruhi secara positif kinerja produk.
H8b	Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran mempengaruhi secara positif kinerja produk.
H9a	Semakin kuat peran artikulasi pemasaran dalam pengembangan produk, semakin tinggi kinerja produk yang dihasilkan.
H9b	Semakin kuat peran navigasi pemasaran dalam pengembangan produk, semakin tinggi kinerja produk yang dihasilkan.

Permasalahan penelitian yang menurunkan pertanyaan penelitian mengenai apa faktor pendorong perusahaan pangan skala skala menengah-besar di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk dan bagaimana dampaknya terhadap peran pemasaran perlu mendapatkan jawaban di akhir penelitian. Model penelitian yang telah diuraikan dibangun berdasarkan argumen-argumen yang diambil dari kajian literatur dan studi eksplorasi dengan hipotesis-hipotesis yang memerlukan pengujian melalui metode penelitian yang dipilih sehingga menghasilkan penemuan yang dapat menjelaskan permasalahan yang dikemukakan tersebut di atas.

## BAB 4 METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan rancangan penelitian termasuk operasionalisasi variabel serta hasil *pre-test* pertama dan kedua yang mendukung keberhasilan penelitian.

### 4.1. METODE PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada responden. Kuesioner dibuat berdasarkan pengolahan peneliti yang diadaptasi dari kepustakaan (Malhotra & Peterson, 2006), diskusi dengan praktisi pemasaran industri pangan, dan kuesioner penelitian terdahulu tentang *New Product Development* (Fontana, 2001). Dalam proses penyempurnaan kuesioner, peneliti melakukan uji coba dengan mewawancarai lima orang manajer pemasaran/manajer produk/asisten manajer produk/manajer merek yang terlibat dalam pengembangan produk untuk mendapatkan masukan (*feedback*) yang diperlukan dalam memperbaiki kuesioner.

Sebelum penelitian sebenarnya dimulai, peneliti telah melakukan *pre-test* terhadap 25 orang target responden pada tanggal 3 Mei 2007. Responden yang diundang untuk melakukan *pre-test* adalah manajer pemasaran dan manajer produk yang berasal dari delapan perusahaan lokal maupun multinasional dari industri pangan. *Pre-test* tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah benar pertanyaan yang ada di kuesioner mengukur konstruk yang ada dan apakah sesuai dengan target responden yang dituju oleh penelitian tersebut atau tidak. Hasil *pre-test* berupa nilai Cronbach's alpha dan analisis faktor untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner sebagai alat ukur penelitian. Penggunaan *Coefficient Alpha* mutlak disarankan sebagai pengukuran awal untuk menilai kualitas instrumen penelitian (Churchill, 1979).

Sebelum penyebaran kuesioner (hasil perbaikan dari *pre-test* yang telah dilakukan) pada penelitian sebenarnya, peneliti mengirimkan terlebih dahulu surat pemberitahuan (Lampiran 2) kepada sampel divisi pemasaran per kategori produk/merek yang akan menerima kuesioner. Dikirimkan 475 buah kuesioner

yang disertai dengan amplop dan perangko pengembalian kepada divisi pemasaran di 94 perusahaan pangan skala menengah-besar yang memenuhi persyaratan sebagai unit analisis dalam penelitian ini (Lampiran 4). Target responden setiap kategori produk dari divisi pemasaran adalah dua pemasar yang terlibat dalam pengembangan produk (manajer pemasaran / produk / merek / asisten manajer produk/merek). Khusus untuk kuesioner yang dikirimkan via pos dilengkapi dengan amplop dan perangko untuk mengirimkan kembali kuesioner yang telah diisi.

Seminggu setelah pengiriman kuesioner, peneliti mengirimkan surat yang mengingatkan responden yang belum mengisi kuesioner untuk segera mengisi kuesioner dan mengirimkan kuesioner tersebut via kurir/pos (Lampiran 3). Setiap minggu peneliti melakukan pula *follow-up call* untuk menanyakan kuesioner yang telah diisi sekaligus mengingatkan responden untuk mengisinya. Setelah delapan minggu pengumpulan kuesioner ditutup. *Response rate* yang diperoleh sebesar 23% yakni sebanyak 107 kuesioner terisi dan dapat digunakan dalam analisis yang berasal dari 32 perusahaan (Lampiran 5).

#### 4.2. POPULASI, *SAMPLING* DAN RESPONDEN

Populasi dalam penelitian ini adalah divisi pemasaran perusahaan pangan yang terlibat dalam proses pengembangan produk. Sampel diambil dari populasi divisi pemasaran per kategori produk/merek perusahaan pangan yang berlokasi di Jabodetabek. Jabatan pemasar sebagai target responden tersebut beragam, sangat tergantung pada struktur organisasinya. Pada umumnya berdasarkan diskusi saat studi eksplorasi dilakukan jabatan target responden ini adalah manajer pemasaran/manajer produk/asisten manajer produk atau manajer merek (Kurnia, 2007a). Hasil studi eksplorasi juga menunjukkan bahwa manajer pemasaran memainkan peran penting dalam proyek pengembangan produk baru (Kurnia, 2007a). Namun, beberapa penelitian menggunakan pula manajer produk baru sebagai orang yang bertanggung jawab dalam pengembangan produk baru (Barczak, 1994). Dengan demikian, manajer pemasaran atau manajer produk memenuhi persyaratan dalam mewakili sampel di penelitian ini.

Dari hasil studi eksplorasi dan konsultasi dengan Gabungan Pengusaha Makanan & Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI), maka perusahaan industri pangan yang dipilih secara *convenience sampling* adalah perusahaan skala besar dan menengah yang berlokasi di Jabodetabek (Lampiran 4) dengan tidak mengkhususkan pada kategori produk tertentu. Pemilihan ini didasarkan pada informasi dari GAPMMI bahwa pada umumnya perusahaan skala besar dan menengah yang memiliki dan melakukan proses tahapan pengembangan produk.

#### 4.3. OPERASIONALISASI VARIABEL

Konstruksi dari model teoritik penelitian melibatkan tiga atau lebih indikator (*observed variable*) dari setiap variabel laten. Operasionalisasi variabel model teoritik penelitian dijabarkan dengan tabel-tabel variabel laten dan indikator-indikatornya. Dengan mempertimbangkan hasil validitas dan reliabilitas dari *pre-test* yang telah dilakukan, peneliti memperbaiki operasionalisasi variabel terutama variabel Percepatan Pengembangan Produk (PP) serta menambah satu indikator untuk variabel Volume Produk (VP) menjadi tiga indikator untuk memenuhi persyaratan minimal jumlah indikator dalam pengolahan dengan *SEM* (*Structural Equation Modeling*) (Hair, et al. 2006).

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1: Operasionalisasi variabel

Nama Variabel	Deskripsi	Indikator ( <i>Observed Variable</i> )	Ukuran dan skala (Skala 1 s/d 6)
Peluang Pasar	Kebutuhan pasar (pelanggan) yang belum terpenuhi oleh produk yang ada dan perusahaan yang berhasil mengembangkan produk baru lebih cepat dari pesaing akan mendapat <i>first-mover advantage</i> (Nijssen, et al. 1995). Keberhasilan penjualan produk yang telah dicapai di negara lain membuat perusahaan ingin menjualnya juga di Indonesia (Kurnia, 2006).	3 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan pelanggan akan <i>feature</i> produk baru yang belum terpenuhi dengan produk yang ada.</li> <li>• Keberhasilan yang telah dicapai di negara lain</li> <li>• Kebutuhan pelanggan yang belum dipenuhi oleh pesaing</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).
Persaingan	Meningkatnya persaingan yang didukung dengan teknologi yang berkembang pesat (Gold, 1987 ; McDonough, 1993)	3 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semakin banyaknya pesaing yang memasarkan produk sejenis di pasar yang sama.</li> <li>• Semakin seringnya pesaing meluncurkan produk baru ke pasar sebagai hasil teknologi terbaru.</li> <li>• Semakin cepatnya pesaing meluncurkan produk baru ke pasar yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang ada.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).
Biaya	Besarnya biaya yang dikeluarkan dalam proses pengembangan produk (Nijssen, et al. 1995).	3 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya penelitian pasar awal dalam proses pengembangan produk yang tinggi.</li> <li>• Biaya tes konsep produk yang tinggi.</li> <li>• Biaya <i>general customer test</i> yang tinggi.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).



Nama Variabel	Deskripsi	Indikator ( <i>Observed Variable</i> )	Ukuran dan skala (Skala 1 s/d 6)
Intuisi	<p>Intuisi yang mendasari pembuatan keputusan dalam terminologi <i>non rational</i> disebut <i>intuitive decision making</i> yang terjadi sangat cepat tanpa melalui proses <i>sequential</i> dan dilakukan dalam proses bawah sadar (Simon, 1987).</p> <p>Pendekatan yang digunakan pemilik, CEO atau dewan direksi melalui firasat-firasat yang dimilikinya untuk melakukan percepatan pengembangan produk tanpa melalui riset pemasaran (Kotler, 2003).</p> <p>"...intuisi dibentuk oleh pengalaman dan memerlukan keberanian untuk menggunakan dengan memperhitungkan faktor resikonya..." (Kurnia, 2006).</p>	<p>3 indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respon sangat cepat dari pembuat keputusan (pemilik perusahaan, CEO, dewan direksi atau manajer) dalam memutuskan kecepatan peluncuran produk ke pasar.</li> <li>• Kepekaan perasaan berdasarkan pengalaman dari pemilik perusahaan, CEO, dewan direksi atau manajer dalam memutuskan kecepatan peluncuran produk ke pasar.</li> <li>• Keberanian mengambil resiko berdasarkan kalkulasi pribadi dari pemilik perusahaan, CEO, dewan direksi atau manajer dalam memutuskan kecepatan peluncuran produk ke pasar.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).
Kapabilitas	<p>"<i>Capabilities are bundles of more specific skills, procedures, and processes that can leverage resources into competitive advantage</i>" (Baker &amp; Sinkula, 2005).</p> <p>Kapabilitas: mampu; cakap; pandai; sanggup (Pusat Bahasa Depdiknas, 2005).</p> <p>Kapabilitas dalam pengelolaan produk mempengaruhi kecepatan pengembangan produk (Smith, 1999).</p>	<p>3 indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan untuk melihat nilai produk yang dibutuhkan pelanggan.</li> <li>• Kemampuan untuk mengelola pengembangan produk.</li> <li>• Kemampuan untuk memimpin proses pengembangan produk baru yang terdiri dari tim lintas fungsi.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).

Nama Variabel	Deskripsi	Indikator ( <i>Observed Variable</i> )	Ukuran dan skala (Skala 1 s/d 6)
Citra Merek	<p>Citra merek didefinisikan sebagai persepsi merek di pikiran konsumen (Bennet, 1995). Citra merek didefinisikan juga sebagai persepsi dan keyakinan yang dipegang dalam ingatan konsumen (Kotler &amp; Keller, 2006). Merek adalah nama atau simbol yang merupakan identitas produk yang membedakan dengan pesaing (Aaker, 1991). Citra: rupa; gambar; gambaran (Pusat Bhs Depdiknas 2005).</p>	<p>3 indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi merek di pikiran konsumen yang kuat.</li> <li>• Keyakinan merek yang dipegang dalam ingatan konsumen.</li> <li>• Gambaran identitas produk yang berbeda dengan pesaing.</li> </ul>	<p>Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).</p>
Percepatan Pengembangan Produk	<p>Produk sesuai dengan permintaan pasar (Crawford, 1992). Percepatan pengembangan produk dengan mempercepat proses persetujuan, memberikan pelatihan, motivasi dan penghargaan kepada pegawai (Crawford, 1992). Membentuk tim lintas fungsi (terdiri dari <i>manufacturing, engineering, marketing, distribution</i> dan <i>purchasing</i>) dengan kepemimpinan yang kuat dan formalitas rendah untuk mempercepat pengembangan produk (Crawford, 1992).</p>	<p>6 indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan dalam pengembangan produk dipercepat (contoh: penelitian pasar awal <i>informal</i> oleh pemasar tanpa menggunakan riset <i>formal</i>) sehingga produk cepat diluncurkan ke pasar.</li> <li>• Inovasi pengembangan produk lebih sering menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan pasar</li> <li>• Proses persetujuan dalam pengembangan produk dipercepat</li> <li>• Pelatihan intensif diberikan kepada pegawai yang terlibat dalam proses pengembangan produk sehingga semakin cepat</li> <li>• Pembentukan tim lintas fungsi dengan kepemimpinan yang kuat sehingga dapat mempercepat proses pengembangan produk</li> </ul>	<p>Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).</p>

Nama Variabel	Deskripsi	Indikator ( <i>Observed Variable</i> )	Ukuran dan skala (Skala 1 s/d 6)
Percepatan Pengembangan Produk		Sambungan 6 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim lintas fungsi bekerja dengan prosedur <i>informal</i> sehingga dapat mempercepat proses pengembangan produk dihasilkan dan diluncurkan ke pasar</li> </ul>	
Peran Artikulasi Pemasaran	<p>Pemasaran berperan dalam menetapkan posisi dan proposisi nilai produk ke pasar (Moorman &amp; Rust, 1999).</p> <p>Pemasaran berfungsi untuk mengidentifikasi nilai dan memberikan nilai yang diinginkan pelanggan (Bradley, 2003).</p> <p>Memberikan nilai: menyampaikan janji kepada pelanggan (Bradley, 2003)</p> <p>Nilai pelanggan: manfaat yang dapat memecahkan masalah pelanggan (Bradley, 2003).</p> <p>Posisi merupakan tindakan perusahaan untuk merancang penawaran dan citra produknya sehingga diingat di pikiran pasar sasaran.</p>	8 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran membuat nilai yang diinginkan pelanggan.</li> <li>• Pemasaran menciptakan <i>image</i> dari produk.</li> <li>• Pemasaran merancang citra produk yang diinginkan pelanggan</li> <li>• Pemasaran menetapkan manfaat melalui produk yang ditawarkan agar dapat mengatasi masalah pelanggan</li> <li>• Pemasaran menyampaikan janji (nilai) kepada pelanggan.</li> <li>• Pemasaran merancang penawaran yang dapat diingat di pikiran pasar sasaran.</li> <li>• Pemasaran merancang citra produk yang dapat diingat di pikiran pasar sasaran.</li> <li>• Pemasaran menetapkan proposisi nilai dari produk agar target pasar mau membeli produk.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Tidak Sama Sekali (1) s/d Besar Sekali (6)
Peran Navigasi Pemasaran	<p>Pemasaran berperan dalam memahami pasar dan menyebarkan informasi berguna untuk produk yang akan diluncurkan (Srivastava, et al. 1999).</p> <p>Pemasaran memiliki kapabilitas yang menunjukkan tingginya kepekaan</p>	8 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran mengetahui secara mendalam kebutuhan pasar sasaran dalam pengembangan produk.</li> <li>• Pemasaran mengetahui setiap perubahan yang ada di pasar.</li> <li>• Pemasaran merespon secara berkelanjutan perubahan di pasar.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Tidak Sama Sekali (1) s/d Besar Sekali (6)

Nama Variabel	Deskripsi	Indikator ( <i>Observed Variable</i> )	Ukuran dan skala (Skala 1 s/d 6)
Peran Navigasi Pemasaran	Dan respon berkelanjutan akan adanya perubahan di pasar (Day, 1994). Pemahaman pasar dilakukan bersama-sama saling berbagi antar fungsi dan diinterpretasikan untuk menetapkan tindakan yang perlu dilakukan (Cravens & Piercy, 2003). Pemasaran mengkomunikasikan nilai yang diinginkan pelanggan (Bradley, 2003). Memberikan nilai pelanggan: menyampaikan janji kepada pelanggan (Bradley, 2003).	Sambungan 8 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran melakukan pemahaman pasar bersama-sama dengan fungsi perusahaan lainnya.</li> <li>• Pemasaran berbagi pemahaman pasar dengan fungsi perusahaan lainnya</li> <li>• Pemasaran menginterpretasikan pemahaman pasar untuk tindakan selanjutnya yang perlu dilakukan.</li> <li>• Pemasaran mengkomunikasikan nilai yang diinginkan pelanggan.</li> <li>• Pemasaran mengkomunikasikan janji (nilai) kepada pelanggan.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).
Kualitas Produk	<i>Feature</i> , karakteristik dan manfaat yang dimiliki oleh produk memiliki keunggulan dibandingkan pesaing (Kleinschmidt & Cooper, 1995; Cooper & Klienschmidt, 1986).	3 indikator <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk memiliki ciri-ciri yang sangat berbeda dibandingkan pesaing.</li> <li>• Produk memiliki karakteristik yang lebih disukai dibandingkan pesaing.</li> <li>• Produk memiliki manfaat lebih tinggi dibandingkan pesaing.</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).
Keuntungan	Laba yang diperoleh dalam berdagang (Departemen Pendidikan Nasional, 2005) atau " <i>the excess of total revenues over total costs in a given time period</i> " (Bennet, 1995). Keuntungan dapat diukur secara subyektif melalui responden untuk menilai dimensi kinerja perusahaan	3 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (<i>target vs actual</i>).</li> <li>• Laba yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan tahun y.l. dalam periode waktu yang sama.</li> <li>• Keuntungan produk baru di atas <i>objective</i> keuntungan yang direncanakan perusahaan.</li> </ul>	Untuk pertanyaan yang sensitif ini, maka diukur dengan kategori respon berdasarkan tingkat ( <i>range</i> ) % (Malhotra & Peterson, 2006). Untuk melengkapi pengukuran dilakukan pula pengukuran dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak Setuju (1) s/d Sangat Setuju (6).

Nama Variabel	Deskripsi	Indikator ( <i>Observed Variable</i> )	Ukuran dan skala (Skala 1 s/d 6)
Keuntungan	dibandingkan: pesaing, tujuan yang telah ditetapkan atau kinerja sebelumnya (Langerak & Hultink, 2006). Keuntungan sebagai salah satu kinerja dari produk dapat diukur dari di atas atau di bawah dari <i>objective</i> yang telah direncanakan dan dilakukan (Sethi 2000).		
Volume Penjualan	Keberhasilan mencapai volume penjualan produk yang telah ditentukan oleh perusahaan (Moorman & Rust, 1999)	3 indikator: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan berhasil mencapai target volume penjualan (dalam unit) yang telah ditetapkan perusahaan.</li> <li>• Perusahaan berhasil mencapai pangsa pasar yang telah ditetapkan perusahaan.</li> <li>• Perusahaan berhasil mencapai pangsa pasar yang lebih tinggi dibandingkan pesaing terdekat di pasar yang sama</li> </ul>	Diukur dengan skala Likert 1-6: Sangat Tidak setuju (1) s/d Sangat Setuju (6)

#### 4.4. HASIL *PRE-TEST* PERTAMA

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari hasil *pre-test* dari 25 responden pada tanggal 3 Mei 2007, peneliti melakukan analisis faktor (Tabel 4.2). Dalam uji validitas digunakan prasyarat nilai *factor loading*  $\geq 0,70$  yang menyatakan bahwa struktur *well-defined* dan kuesioner sebagai instrumen penelitian benar valid mengukur konstruk (Hair et al., 2006). Hasil analisis faktor (Tabel 4.2) mengungkapkan bahwa ada indikator variabel laten yang perlu diperbaiki (tidak valid), seperti misalnya PP1, PP2 dan PP6 dari variabel

Percepatan Pengembangan Produk (PP) serta PA1 dan PA6 dari variabel Peran Artikulasi Pemasaran (PA). Peneliti meninjau ulang dan memperbaiki definisi operasionalisasi variabel Percepatan Pengembangan Produk (PP) dan Peran Artikulasi Pemasaran (PA).

Tabel 4.2: Hasil Pengolahan Analisis Faktor Data 25 Responden *Pre-test*

KONSTRUK	INDIKATOR	FACTOR LOADING (COMPONENT MATRIX)
PELUANG PASAR (PL)	PL1	0,922
	PL2	0,941
	PL3	0,756
BIAYA (BI)	BI1	0,972
	BI2	0,961
	BI3	0,983
PERSAINGAN (PI)	PI1	0,890
	PI2	0,793
	PI3	0,936
INTUISI (IT)	IT1	0,822
	IT2	0,877
	IT3	0,877
PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK (PP)	PP1	Tidak Valid
	PP2	Tidak Valid
	PP3	0,785
	PP4	0,631
	PP5	0,873
	PP6	Tidak Valid
PERAN ARTIKULASI PEMASARAN (PA)	PA1	Tidak Valid
	PA2	0,798
	PA3	0,895
	PA4	0,765
	PA5	0,864
	PA6	Tidak Valid
	PA7	0,877
	PA8	0,865
	PA9	0,957
	PA10	0,861
PERAN NAVIGASI PEMASARAN (PN)	PN1	0,728
	PN2	0,835
	PN3	0,742
	PN4	0,749
	PN5	0,862
	PN6	0,808
	PN7	0,898
	PN8	0,918
	PN9	0,937
	PN10	0,893
SUMBERDAYA INTERNAL → PERAN ARTIKULASI PEMASARAN (SA)	SA1	0,890
	SA2	0,894
	SA3	0,723
SUMBERDAYA INTERNAL → PERAN NAVIGASI PEMASARAN (SN)	SN1	0,901
	SN2	0,921
	SN3	0,885
KUALITAS PRODUK (KP)	KP1	0,953
	KP2	0,827
	KP3	0,884
VOLUME PRODUK (VP)	VP1	0,802
	VP2	0,842
KEUNTUNGAN (KU)	KA1	0,851
	KA2	0,711
	KU1	0,814
	KU2	0,772
	KU3	0,893
	KU4	0,791

Untuk mengetahui reliabilitas, peneliti melakukan penghitungan Cronbach's Alpha dengan dasar bahwa nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  untuk menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diandalkan (Hair et al., 2006). Hasil penghitungannya adalah sebagai berikut (Tabel 4.3).

Tabel 4.3: Hasil Pengolahan Analisis Cronbach's Alpha 25 Responden *Pre-test*

KONSTRUK	INDIKATOR	NILAI CRONBACH'S ALPHA
PELUANG PASAR (PL)	PL1, PL2, PL3	0,843
BIAYA (BI)	BI1, BI2, BI3	0,971
PERSAINGAN (PI)	PI1, PI2, PI3	0,835
INTUISI (IT)	IT1, IT2, IT3	0,815
PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK (PP)	PP1, PP2, PP3, PP4, PP5, PP6	0,493
PERAN ARTIKULASI PEMASARAN (PA)	PA1, PA2, PA3, PA4, PA5, PA6, PA7, PA8, PA9, PA10	0,954
PERAN NAVIGASI PEMASARAN (PN)	PN1, PN2, PN3, PN4, PN5, PN6, PN7, PN8, PN9, PN10	0,949
SUMBERDAYA INTERNAL → PERAN ARTIKULASI PEMASARAN (SA)	SA1, SA2, SA3	0,786
SUMBERDAYA INTERNAL → PERAN NAVIGASI PEMASARAN (SN)	SN1, SN2, SN3	0,874
KUALITAS PRODUK (KP)	KP1, KP2, KP3	0,866
VOLUME PRODUK (VP)	VP1, VP2	0,703
KEUNTUNGAN (KU)	KA1, KA2, KU1, KU2, KU3, KU4	0,833

Hasil *pre-test* tersebut memberi masukan bagi peneliti untuk mengevaluasi ulang operasionalisasi variabel pada kuesioner yang akan digunakan dalam survei final.

#### 4.5. HASIL *PRE-TEST* KEDUA

Untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner peneliti melakukan *pre-test* lagi pada tanggal 30 Agustus 2007 bekerjasama dengan Gabungan Pengusaha Makanan & Minuman seluruh Indonesia (GAPMMI). Hasil *pre-test* atas 32 responden praktisi pemasaran adalah sebagai berikut (Tabel 4.4 - 4.14).

Tabel 4.4: Profil 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Jenis Perusahaan

Jenis perusahaan	%
Lokal	59
Multinasional	22
Lokal & Multinasional	16
<i>Others</i> (tidak mengisi)	3

Tabel 4.4. menunjukkan profil responden penelitian yang berasal dari beragam jenis perusahaan terutama perusahaan lokal yang memiliki persentase paling besar (59%) bahkan mungkin lebih karena ada perusahaan berjenis lokal sekaligus multinasional (16%) yang telah mengembangkan pasar ke luar negeri. Profil responden tersebut menunjukkan bahwa perusahaan pangan berjenis lokal lebih banyak dibandingkan multinasional.

Tabel 4.5: Profil 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan	%
Birokratis	74
<i>Entrepreneurial</i>	26

Tabel 4.6: Profil 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Struktur dan Jenis Perusahaan

Struktur perusahaan	Lokal	Multinasional
Birokratis	68 %	71 %
<i>Entrepreneurial</i>	32 %	29 %



Tabel 4.5 dan 4.6 memberikan gambaran bahwa sebagian besar dari 32 responden *pre-test* bekerja di perusahaan yang menerapkan struktur organisasi yang bersifat birokratis (74%) dibandingkan *entrepreneurial* (26%). Perusahaan lokal pun ternyata menerapkan struktur birokratis lebih banyak (68%) dibandingkan struktur *entrepreneurial* yang hanya 32%, demikian pula dengan perusahaan multinasional ternyata lebih banyak yang menerapkan struktur birokratis (71%) dibandingkan struktur *entrepreneurial*. Profil ini menunjukkan bahwa perusahaan lokal dan multinasional di industri pangan lebih menggunakan struktur birokratis dibandingkan *entrepreneurial*.

Tabel 4.7: Profil 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Jabatan/Posisi

Jabatan/posisi	%
<i>Mkt/Brand/Prod Mgr</i>	53
<i>Dir/GM Mkt</i>	19
<i>Others (Sales &amp; Mkt Mgr)</i>	28
<i>Vacant</i> (tidak mengisi)	0

Tabel 4.8: Profil 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Lama Kerja

Jabatan/posisi	%
< 10 tahun	28
< 20 tahun	47
< 30 tahun	25
<i>Vacant</i> (tidak mengisi)	0

Tabel 4.7 dan 4.8 memberikan informasi bahwa responden yang terlibat sebagian besar berasal dari dari divisi pemasaran (72%) dengan *others (Sales & Marketing Manager)* sebesar 28% akibat pembagian sistem yang belum jelas antara *sales* dan *marketing* di beberapa perusahaan. Profil ini menunjukkan bahwa responden *pre-test* sudah mewakili pemasar. Kedua tabel tersebut juga

memberikan gambaran bahwa lama kerja responden kurang dari 20 tahun menempati jumlah terbanyak (47%) dan kurang dari 30 tahun (25%). Profil menunjukkan bahwa responden telah memiliki pengalaman bekerja sebagai pemasar. Profil responden *pre-test* kedua ini tidak banyak berbeda dengan profil responden pada penelitian sebenarnya.

Tabel 4.9: Konteks Penelitian 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Kepemilikan Pengembangan Produk

Memiliki Pengembangan Produk	%
Ya	100
Tidak	0

Tabel 4.10: Konteks Penelitian 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Pernah/Tidak Pernah Melakukan Percepatan Pengembangan Produk

Pernah Melakukan Percepatan Pengembangan Produk (PPP)	%
Ya	100
Tidak	0

Tabel 4.9 dan 4.10 tersebut di atas menginformasikan bahwa 32 responden *pre-test* memiliki pengembangan produk di perusahaannya dan pernah melakukan percepatan pengembangan produk dalam karir pekerjaannya. Dengan demikian ke 32 responden dapat lebih memahami pengertian percepatan pengembangan produk sesuai dengan definisi yang diberikan di kuesioner karena pernah mengalaminya.

Tabel 4.11: Konteks Penelitian 32 Responden *Pre-test* Kedua Berdasarkan Strategi Bisnis Perusahaan

Strategi Perusahaan	%
<i>Prospector</i>	18
<i>Defender</i>	18
<i>Analyzer</i>	61
<i>Reactor</i>	3

Konteks penelitian atas 32 responden di Tabel 4.11 menginformasikan bahwa sebagian besar responden (61%) yang adalah pemasar melakukan strategi *analyzer* yakni berfokus pada mempertahankan produk yang dimiliki namun juga melakukan inovasi untuk pasar baru yang berpotensi untuk dimasuki lebih banyak. Profil menunjukkan bahwa responden sebagai pemasar memilih untuk melakukan strategi *analyzer* yang cocok dengan lingkungan eksternal perusahaan.

Hasil *pre-test* juga menginformasikan tingkat persaingan, tahapan industri, tipe inovasi yang dilakukan dan taktik percepatan pengembangan produk melalui pertanyaan identifikasi awal yang diolah secara statistik deskriptif berikut ini:

Tabel 4.12: Hasil Analisis Deskriptif 32 Responden *Pre-test* Kedua

Kode:	Konteks Penelitian (KP)	Mean	S.D.
KP1	Perilaku perusahaan saling balas membalas	5,25	0,803
KP2	Perusahaan cepat menangkap peluang	3,94	1,134
KP3	Perilaku perusahaan agresif	3,75	1,191
KP4	Perusahaan memiliki merek yang dikenal	5,44	0,914
KP5	Perusahaan memiliki jaringan distribusi yang kuat	5,06	0,982
KP6	Perusahaan lebih banyak memperbaiki produk yg ada	3,94	1,243
KP7	Perusahaan lebih banyak menambahkan benefit	3,78	0,975
KP8	Perusahaan melakukan penyederhanaan proses	4,34	1,125
KP9	Perusahaan tidak melakukan <i>feasibility study</i>	2,84	1,221
KP10	Perusahaan tidak melakukan tes pasar	2,88	1,431
KP11	Perusahaan memperpendek jenjang <i>approval</i>	3,75	1,344

Hasil analisis deskriptif dalam *mean score* (nilai rata-rata) Tabel 4.12 menginformasikan kecenderungan responden dalam menjawab pertanyaan yang terkait dengan konteks penelitian ini. Untuk konteks persaingan, nampak dari

kecenderungan responden untuk menjawab dengan *mean score* 5,25 (setuju) bahwa perilaku perusahaan saling balas membalas (KP1). Kecenderungan perilaku ini sesuai dengan karakteristik persaingan moderat menuju ke *hypercompetition* (D'Aveni, 1994). Sedangkan tahap evolusi industri sesuai dengan karakteristik industri yang berada dalam tahap pertumbuhan (Pearce & Robinson, 2005) karena kecenderungan responden menjawab dengan *mean score* 5.44 (setuju) bahwa perusahaan telah memiliki kemampuan untuk membuat merek menjadi dikenal (KP4) dan *mean score* 5.06 (setuju) juga bahwa perusahaan telah memiliki jaringan distribusi yang kuat (KP5).

Sifat inovasi yang dilakukan cenderung ke *incremental* (Garcia & Calantone, 2002) dengan *mean score* 3.94 (agak setuju) yakni perusahaan hanya memperbaiki produk yang ada (KP6) atau menambah *benefit* produk (KP7) dengan nilai *mean score* 3.78 (agak setuju). Hasil analisis deskriptif untuk konteks penelitian juga memberikan informasi bahwa taktik percepatan pengembangan produk yang cenderung dilakukan adalah lebih ke penyederhanaan proses (*simplify*) (KP8) dengan *mean score* 4.34 (setuju). Taktik penyederhanaan proses merupakan percepatan pengembangan produk yang memiliki resiko kegagalan paling rendah (Nijssen, et al. 1995). Uraian identifikasi awal hasil analisis deskriptif *pre-test* tersebut menginformasikan bahwa industri pangan di Indonesia cenderung memiliki tingkat persaingan yang mengarah ke *hypercompetition*, berada dalam tahap pertumbuhan, melakukan inovasi *incremental* dan taktik penyederhanaan proses dalam pengembangan produk. Lebih lanjut, hasil analisis faktor dari *pre-test* kedua adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13: Hasil Analisis Faktor (Validitas) Data 32 Responden *Pre-test* Kedua

KONSTRUK	INDIKATOR	FACTOR LOADING (COMPONENT MATRIX)
PELUANG PASAR (PL)	PL1	0,751
	PL2	0,804
	PL3	0,796
PERSAINGAN (PI)	PI1	0,897
	PI2	0,874
	PI3	0,854
BIAYA (BI)	BI1	0,879
	BI2	0,913
	BI3	0,930
INTUISI (IT)	IT1	0,897
	IT2	0,897
	IT3	Tidak Valid
KAPABILITAS (KB)	KB1	0,755
	KB2	0,905
	KB3	0,700
CITRA MEREK (CM)	CM1	0,797
	CM2	0,938
	CM3	0,913
PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK (PP)	PP1	Tidak Valid
	PP2	Tidak Valid
	PP3	Tidak Valid
	PP4	Tidak Valid
	PP5	0,657
	PP6	0,833
	PP7	0,833
	PP8	0,684
PERAN ARTIKULASI PEMASARAN (PA)	PA1	0,604
	PA2	Tidak Valid
	PA3	0,726
	PA4	Tidak Valid
	PA5	0,786
	PA6	0,759
	PA7	0,881
	PA8	0,884
	PA9	0,931
	PA10	0,916
PERAN NAVIGASI PEMASARAN (PN)	PN1	0,852
	PN2	Tidak Valid
	PN3	0,759
	PN4	0,792
	PN5	0,932
	PN6	0,830
	PN7	0,832
	PN8	0,822
	PN9	0,707
	PN10	Tidak Valid
KUALITAS PRODUK (KP)	KP1	0,879
	KP2	0,895
	KP3	0,808
KEUNTUNGAN (KU)	KU1	0,877
	KU2	0,890
	KU3	Tidak Valid
	KU4	0,867
VOLUME PENJUALAN (VP)	VP1	0,901
	VP2	0,956
	VP3	0,935

Hasil analisis faktor tersebut pada Tabel 4.13 menunjukkan ada beberapa variabel yang tidak valid sehingga peneliti perlu memperbaiki operasionalisasi variabel, dan mengurangi jumlah indikator dengan membuang indikator yang tidak valid yaitu dalam pengukuran percepatan pengembangan produk (PP), Peran Artikulasi (PA), Peran Navigasi (PN) dan Keuntungan (KU).

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk dilakukan analisis Cronbach's Alpha yang hasilnya adalah sebagai berikut (Tabel 4.14).

**Tabel 4.14: Hasil Analisis Cronbach's Alpha *Pre-test* 32 Responden Kedua**

KONSTRUK	INDIKATOR	NILAI CRONBACH'S ALPHA
PELUANG PASAR (PL)	PL1, PL2, PL3	0,682
PERSAINGAN (PI)	PI1, PI2, PI3	0,847
BIAYA (BI)	BI1, BI2, BI3	0,893
INTUISI (IT)	IT1, IT2, IT3	0,647
KAPABILITAS (KB)	KB1, KB2, KB3	0,664
CITRA MEREK (CM)	CM1, CM2, CM3	0,860
PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK (PP)	PP1, PP2, PP3, PP4, PP5, PP6, PP7, PP8	0,492
PERAN ARTIKULASI PEMASARAN (PA)	PA1, PA2, PA3, PA4, PA5, PA6, PA7, PA8, PA9, PA10	0,921
PERAN NAVIGASI PEMASARAN (PN)	PN1, PN2, PN3, PN4, PN5, PN6, PN7, PN8, PN9, PN10	0,925
KUALITAS PRODUK (KP)	KP1, KP2, KP3	0,822
KEUNTUNGAN (KU)	KU1, KU2, KU3, KU4	-0,493
VOLUME PENJUALAN (VP)	VP1, VP2, VP3	0,927

Hasil analisis tersebut di atas menyatakan bahwa konstruk percepatan pengembangan produk (PP) dan Keuntungan (KU) tidak *reliable* sehingga peneliti perlu memperbaiki operasionalisasi variabel.

#### 4.6. METODE ANALISIS DATA

Peneliti melakukan analisis deskriptif untuk mengetahui profil responden dengan menggunakan SPSS 15. Untuk hubungan antar variabel dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan alat statistik *Structural Equation Modeling* (SEM). Peneliti memilih SEM karena kemampuan SEM untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang *multiple* dan *complex* (Hair, et al. 2006). Pengolahan SEM menggunakan *software* LISREL 8.72 (Joreskog, K., dan Sorbom, D. 2004).

Peneliti melakukan penyederhanaan model dengan cara menghitung nilai dari variabel laten (*Latent Variable Score*) akibat data tidak mencukupi untuk menjalankan model aslinya (Wijanto, 2008).

Untuk memenuhi persyaratan *Latent Variable Score* (LVS) diperlukan minimum 65 responden dari 13 indikator dalam model penelitian yang telah disederhanakan. Data penelitian sebanyak 107 responden telah memenuhi persyaratan bahwa setiap indikator memerlukan minimal lima responden jika menggunakan estimasi *Maximum Likelihood* (ML) (Wijanto, 2008). Analisis model penelitian dengan SEM mengalami dua tahap pendekatan yakni Analisis Model Pengukuran dan Analisis Model Struktural.

Peneliti juga melakukan pengujian pada model penelitian alternatif dengan menggunakan SEM melalui penyederhanaan model (LVS) sama seperti model penelitian orisinal. Hasil *output* LVS model penelitian orisinal dan alternatif dapat dilihat pada lampiran 8.

#### *Validity dan Reliability*

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas setiap konstruk dari model teoritik peneliti melakukan Analisis Model Pengukuran yaitu menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati. Sedangkan Analisis Model Struktural bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten yakni hubungan antara variabel laten dengan variabel laten (Hair, et al. 2006; Wijanto. 2005, 2008).

Model pengukuran penelitian ini terdiri dari 10 konstruk SEM yakni: peluang pasar (disingkat: PL), pesaing (PI), biaya (BI), intuisi (IT), kapabilitas (KB), citra merek (CM), percepatan pengembangan produk (PP), peran artikulasi pemasara (PA), peran navigasi pemasaran (PN) dan kinerja produk (KINP).

Dua pengujian yang dilakukan setelah data dikumpulkan yakni Uji Kecocokan Keseluruhan Model (*Goodness of Fit*) dan Uji Kecocokan Pengukuran atau uji validitas dan uji reliabilitas (Wijanto. 2003, 2008). Atas dasar Uji Keseluruhan Model, peneliti dapat menyimpulkan bagaimana kecocokan data dan model.

Atas dasar Uji Kecocokan Pengukuran, peneliti mengetahui apakah validitas dan reliabilitas konstruk model penelitian ini memenuhi persyaratan atau tidak. Menurut Wijanto (2005) mengutip Bollen (1989), definisi alternatif dari validitas sebuah variabel teramati adalah muatan faktor (*factor loadings*) dari variabel tersebut terhadap variabel latennya. Persyaratan Uji Kecocokan Pengukuran tersebut adalah bila nilai *standardized factor loading*  $\geq 0,50$  atau idealnya  $\geq 0,70$  dan dengan nilai- $t \geq 2$  serta nilai *construct reliability*  $\geq 0,70$  dan nilai *variance extracted*  $\geq 0,50$  (Hair 2006; Wijanto. 2005, 2008).

Reliabilitas komposit suatu konstruk dihitung sebagai berikut (Wijanto. 2005, 2008):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_j} \quad (4.6.1)$$

Ekstrak varian mencerminkan jumlah varian keseluruhan dalam indikator yang dijelaskan oleh konstruk laten. Ukuran ekstrak varian dapat dihitung seperti yang diuraikan oleh Wijanto (2003) dari Fornel & Laker (1981):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum e_j} \quad (4.6.2)$$

Dimana: *std. loading* = *standardized loading*

$e_j$  = *measurement error*

Nilai *construct reliability* dan *variance extracted* diperoleh dari *output* program LISREL 8.7.



## BAB 5 ANALISIS STATISTIK HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini peneliti mengkaji hasil temuan penelitian yang diawali dengan menampilkan profil responden yang berkontribusi dalam penelitian dan konteks penelitian. Peneliti menganalisis profil responden hasil pengolahan data statistik deskriptif dan hasil uji SEM yang menggunakan *Latent Variable Score (LVS)*. Pada bagian akhir pembahasan analisis, peneliti menjelaskan hasil hipotesis penelitian dan model penelitian alternatif.

### 5.1. PROFIL RESPONDEN DAN KONTEKS PENELITIAN

Tabel 5.1: Profil 107 Responden Berdasarkan Jenis Perusahaan

Jenis perusahaan	%
Lokal	57
Multinasional	29
Lokal & Multinasional	6
<i>Others</i> (tidak mengisi)	8

Sama seperti hasil *pre-test*, profil 107 responden tersebut di atas lebih banyak berasal dari perusahaan lokal (57%) dibandingkan perusahaan multinasional (29%). Hal ini berarti bahwa jumlah perusahaan pangan berjenis lokal lebih banyak dibandingkan multinasional tersebut sesuai dengan keterangan GAPMMI (Kurnia, 2007a).

Tabel 5.2: Profil 107 Responden Berdasarkan Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan	%
Birokratis	66
<i>Entrepreneurial</i>	34

Tabel 5.3: Profil 107 Responden Berdasarkan Jenis dan Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan	Lokal	Multinasional
Birokratis	70 %	68 %
<i>Entrepreneurial</i>	30 %	32 %

Tabel 5.2 dan 5.3 memberikan informasi profil yang sama dengan hasil *pre-test* bahwa sebagian besar dari 107 responden bekerja di perusahaan berstruktur birokratis (66%). Struktur birokratis banyak diterapkan oleh perusahaan lokal (70%) dan multinasional (68%) dibandingkan dengan struktur *entrepreneurial*. Struktur birokratis menekankan pada perencanaan dan pengelolaan *impersonal* dan rasional seperti misalnya menerapkan peraturan standar yang *uniform* (Daft, 2007).

Tabel 5.4: Profil 107 Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Jabatan/posisi	%
<i>Mkt/Brand/Prod Mgr</i>	59
<i>Dir/GM Mkt</i>	15
<i>Others (Sales &amp; Mkt Mgr)</i>	20
<i>Vacant (tidak mengisi)</i>	6

Tabel 5.5: Profil 107 Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	%
< 10 tahun	43
< 20 tahun	36
< 30 tahun	18
<i>Vacant (tidak mengisi)</i>	3

Tabel 5.4 dan 5.5 memberikan informasi bahwa sebagian besar responden berasal dari divisi pemasaran (74%), profil ini sama dengan profil responden *pre-test*. Profil pengalaman kerja responden yang kurang dari 20 tahun dan 30 tahun sebanyak 54 % menunjukkan responden telah berpengalaman dalam pemasaran.

Tabel 5.6: Konteks Penelitian 107 Responden Berdasarkan Kepemilikan Pengembangan Produk

Memiliki Pengembangan Produk	%
Ya	100
Tidak	0

Tabel 5.7: Konteks Penelitian 107 Responden Berdasarkan Pernah/Tidak Pernah Melakukan Percepatan Pengembangan Produk

Pernah Melakukan Percepatan Pengembangan Produk (PPP)	%
Ya	100
Tidak	0

Tabel 5.6 dan 5.7 menginformasikan bahwa semua responden penelitian ini telah memiliki pengembangan produk dan pernah melakukan percepatan pengembangan produk.

Tabel 5.8: Konteks Penelitian 107 Responden Berdasarkan Strategi Bisnis Perusahaan

Strategi Bisnis Perusahaan	%
<i>Prospector</i>	18
<i>Defender</i>	27
<i>Analyzer</i>	52
<i>Reactor</i>	3

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang berasal dari perusahaan yang menerapkan standar peraturan *uniform* serta tanggungjawab jelas atau berstruktur birokratis (Tabel 5.2) sekaligus menerapkan strategi bisnis dengan melakukan inovasi produk baru untuk pasar baru yang potensi pertumbuhannya tinggi (*analyzer*). Strategi bisnis *analyzer* berada diantara kontinum strategi mempertahankan pasar yang ada (*defender*) dan melakukan inovasi produk (*prospector*).

Hasil statistik deskriptif konteks penelitian tercantum pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9: Hasil Statistik Deskriptif Konteks Penelitian Industri Pangan

Kode:	Konteks Penelitian (KP)	Mean	S.D.
KP1	Perilaku perusahaan saling balas membalas	4,99	0,841
KP2	Perusahaan cepat menangkap peluang	4,38	1,087
KP3	Perilaku perusahaan agresif	4,04	1,140
KP4	Perusahaan memiliki merek yang dikenal	5,43	0,962
KP5	Perusahaan memiliki jaringan distribusi yang kuat	4,68	1,146
KP6	Perusahaan lebih banyak memperbaiki produk yg ada	3,97	1,136
KP7	Perusahaan lebih banyak menambahkan benefit	4,10	1,140
KP8	Perusahaan melakukan penyederhanaan proses	4,08	1,214
KP9	Perusahaan tidak melakukan <i>feasibility study</i>	2,95	1,369
KP10	Perusahaan tidak melakukan tes pasar	2,98	1,339
KP11	Perusahaan memperpendek jenjang <i>approval</i>	3,54	1,369

Hasil statistik deskriptif atas 107 responden menunjukkan bahwa perilaku saling balas membalas, responsif terhadap peluang pasar, dan agresif sesuai dengan karakteristik tingkat persaingan di industri pangan yang dikemukakan oleh D'Aveni (1994) yaitu yang mengarah dari moderat ke *hypercompetition*. Hasil *mean* menunjukkan adanya kecenderungan responden untuk memberikan persetujuan bahwa industri pangan berada dalam tingkat persaingan yang mengarah ke *hypercompetition*. Terlihat dari perilaku perusahaan saling balas membalas (KP1) dengan *mean score* 4,99 (setuju), perusahaan cepat menangkap peluang (KP2) dengan *mean score* 4,38 (agak setuju) dan perilaku perusahaan agresif (KP3) dengan *mean score* 4,04 (agak setuju).

Hasil analisa deskriptif tersebut menginformasikan pula pemasar yang menjadi responden dalam penelitian cenderung menyetujui bahwa mereka telah

berhasil memiliki merek yang dikenal di pasar (KP4) dengan *mean score* 5,43 (setuju) dan memiliki jaringan distribusi yang kuat (KP5) dengan *mean score* 4,68 (agak setuju). Hasil ini sesuai dengan karakteristik kemampuan yang ditunjukkan bagian pemasaran dalam evolusi industri tahap pertumbuhan (Daft, 2007).

Pada tahap pertumbuhan, tidak banyak perusahaan yang melakukan investasi untuk membangun merek (Kurnia, 2007b), seperti pada saat meluncurkan produk mi Sedaap, yang merupakan produk *me-too* dari Indomie (kelompok Indofood), kelompok Wings menggunakan kekuatan distribusi terlebih dahulu yang kemudian dilengkapi dengan promosi yang gencar terutama di tahun 2006 sejak peluncurannya di tahun 2005 (Kurnia, 2007b), seperti data yang dikeluarkan oleh Majalah Cakram (2006; 2007) yang mengutip dari *Nielsen Media Research – Advertising Information Service* berikut ini (Tabel 5.10).

**Tabel 5.10: Top 20 Belanja Iklan Terbesar Berdasarkan Kategori Merek Periode: Jan – Des 2005, dalam Rp miliar, semua media**

No.	Produk	Belanja Iklan
1	CLEAR ANTI KETOMBE – SAMPO	220
2	DJARUM SUPER – ROKOK KRETEK FILTER	196
3	DOVE – SAMPO	175
4	EXTRA JOSS – MINUMAN ISOTONIK	143
5	SUNSILK NURIENT – SAMPO	124
6	NOKIA – PONSEL GSM	108
7	DJI SAM SOE – ROKOK KRETEK	95
8	SEDAAP – MIE INSTAN	93
9	HONDA ASTREA SUPRA – MOTOR	88
10	DANCOW – SUSU BUBUK	86
11	TOP 1 FORMULA – PELUMAS	85
12	GUDANG GARAM INT'L – ROKOK KRETEK F.	85
13	PONDS WHITE BEAUTY –PEMUTIH KULIT	76
14	SONY ERICSSON – PONSEL GSM	73
15	RINSO – DETERJEN BUBUK	70
16	MOBILE 8 FREN – CDMA SIM CARD	68
17	ROYCO – PENYEDAP	68
18	TELKOM (TELEKOMUNIKASI INDONESIA)	67
19	SAMPOERNA A MILD – ROKOK KRETEK FILTER	66
20	LIFEBUOY PURALIN PLUS – SABUN MANDI	66

Sumber: Cakram (2006). "Laporan utama: Bisnis periklanan 2007: tetap optimis, meski berat", Edisi 274-12, 25.

Data Tabel 5.10 menunjukkan bahwa belanja iklan mi Sedaap yang sebesar 93 milyar untuk semua media masih belum setinggi di tahun 2006 seperti data Tabel 5.11. Data ini dapat menjadi petunjuk bahwa perusahaan kelompok Wings yang meluncurkan mi Sedaap tidak langsung mengalokasi dana secara penuh untuk membangun merek pada awal peluncuran produk baru namun lebih ke pembangunan jaringan distribusi terlebih dahulu (Kurnia, 2007a). Perusahaan ini baru meningkatkan belanjanya di tahun 2006 seperti pada Tabel 5.11 berikut ini:

Tabel 5.11 : Top 20 Belanja Iklan Terbesar Berdasarkan Merek  
Periode Jan – Desember 2006, dalam Rp miliar, semua media

No.	Produk,	Belanja Iklan
1	CLEAR ANTI KETOMBE - SAMPO	296
2	GUDANG GARAM INT'L - ROKOK FILTER	229
3	TELKOMSEL - SELURUH SIM CARD	223
4	NOKIA - PONSEL GSM	215
5	DJARUM SUPER - ROKOK FILTER	214
6	SEDAAP - MI INSTAN	212
7	POND'S WHITE BEAUTY - PERAWATAN WAJAH	190
8	HONDA SUPRA - MOTOR	184
9	EXTRA JOSS - MINUMAN ISOTONIK	181
10	INDOMIE - MI INSTAN	178
11	RINSO - BUBUK PEMBERSIH	139
12	SURF - BUBUK PEMBERSIH	124
13	SUZUKI SMASH - MOTOR	124
14	SAMPOERNA A MILD - ROKOK FILTER	116
15	SONY ERICSSON - PONSEL GSM	113
16	TELKOMSEL SIMPATI - SIM CARD	108
17	HONDA - SEMUA JENIS	108
18	MOBILE 8 FREN- SIM CARD CDMA	104
19	VASELINE INTENSIVE CARE LOTION	96
20	INDOSAT MENTARI - SIM CARD	87

Sumber: Cakram (2006), "Laporan utama: Bisnis periklanan 2007: tetap optimis, meski berat", Edisi 274-12, 25.

Data Tabel 5.11 menunjukkan kenaikan belanja iklan mi Sedaap yang semula 93 milyar menjadi 212 milyar. Kecenderungan peningkatan belanja iklan ini dapat memberikan informasi tambahan bahwa perusahaan pangan lebih memilih untuk memperkuat jaringan distribusi terlebih dahulu sebelum mengalokasikan dana yang lebih besar untuk membangun merek melalui media

periklanan. Informasi data tersebut melengkapi dugaan hasil analisis deskriptif (Tabel 5.9) yang menginformasikan bahwa industri pangan berada dalam tahap pertumbuhan

Data Tabel 5.12 memperlihatkan bahwa belanja iklan mi Sedaap mengalami penurunan menjadi hanya 110 milyar tahun 2007 untuk semua media dari yang semula mencapai 212 milyar di tahun 2006 (Tabel 5.11).

**Tabel 5.12: Top 20 Belanja Iklan Terbesar Berdasarkan Kategori Merek  
Periode: Jan – September 2007, dalam Rp miliar, semua media**

No.	Produk	Belanja Iklan
1	TELKOMSEL – SELURUH SIM CARD	182
2	NOKIA – PONSEL GSM	156
3	TELKOMSEL SIMPATI – SIM CARD	149
4	CLEAR ANTI KETOMBE – SAMPO	127
5	MOBILE 8 FREN – SIM CARD CDMA	117
6	SEDAAP – MI INSTAN	110
7	INDOSAT MENTARI – SIM CARD	99
8	VASELINE INTENSIVE CARE LOTION	93
9	SONY ERICSSON – PONSEL GSM	92
10	SUZUKI SMASH – MOTOR	91
11	GUDANG GARAM INT'L – ROKOK FILTER	85
12	HONDA – SEMUA JENIS	85
13	DJARUM SUPER – ROKOK FILTER	84
14	INDOMIE – MI INSTAN	76
15	SAMPOERNA A MILD – ROKOK FILTER	76
16	SURF – BUBUK PEMBERSIH	75
17	RINSO – BUBUK PEMBERSIH	66
18	POND'S WHITE BEAUTY – PERAWATAN WAJAH	41
19	EXTRA JOSS – MINUMAN ISOTONIK	38
20	HONDA SUPRA – MOTOR	17

Sumber: Cakram (2007), "Dominasi belanja iklan 2008: telekomunikasi, toiletries dan parpol", Edisi 286-12, 21.

Dengan demikian, data top 20 belanja iklan terbesar berdasarkan kategori merek tahun 2005-2006 dan 2007 tersebut (Tabel 5.10-5.12) dapat disimpulkan bahwa kelompok Wings yang memutuskan untuk masuk dalam industri pangan saat meluncurkan mi Sedaap tidak secara langsung membelanjakan iklan secara besar-besaran di awal peluncuran produk pada tahun 2005 (Tabel 5.10). Perusahaan kelompok Wings lebih memilih untuk memperkuat jaringan distribusi terlebih dahulu baru kemudian mempertinggi pemasangan iklan untuk

memperkuat citra merek mi Sedaap di tahun ke dua (tahun 2006) setelah peluncuran produk ke pasar (Tabel 5.11). Setelah itu, secara bertahap mengurangi belanja iklannya di tahun ke tiga pada tahun 2007 (Tabel 5.12). Dugaan bahwa sifat inovasi yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan di industri pangan adalah *incremental* (Kurnia, 2007a) juga disetujui oleh praktisi pemasaran, yang menyatakan bahwa perusahaan lebih banyak melakukan perbaikan (KP6) dengan *mean score* 3,97 (agak setuju) dan penambahan manfaat pada produk yang ada (KP7) dengan *mean score* 4,10 (agak setuju). Diduga taktik percepatan pengembangan produk yang paling banyak dilakukan adalah penyederhanaan proses pengembangan produk (KP8) dengan *mean score* 4,08 (agak setuju), yang memiliki tingkat risiko kegagalan paling rendah (Nijssen, et al. 1995).

## 5.2. ANALISIS MODEL PENGUKURAN

Hasil uji Kecocokan Pengukuran untuk mengetahui validitas dan reliabilitas konstruk model penelitian adalah sebagai berikut (Tabel 5.13).

Tabel 5.13: Hasil Pengujian Indikator (Model Pengukuran)

<i>Latent Variable</i>	<i>Observed Variable</i>	<i>Factor Loading</i>	<i>t-values</i>	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
PELUANG PASAR	PL1	0,66	4,50	0,81	0,67
	PL3	0,97	5,69		
PERSAINGAN	PI1	0,76	8,05	0,84	0,63
	PI2	0,78	9,02		
	PI3	0,85	7,59		
BIAYA	BI1	0,80	9,50	0,92	0,75
	BI2	0,99	15,71		
	BI3	0,86	11,45		
INTUISI	IT1	0,65	6,69	0,77	0,54
	IT2	0,68	7,81		
	IT3	0,85	9,93		
KAPABILITAS	KB1	0,54	4,43	0,70	0,46
	KB2	0,90	10,20		
	KB3	0,52	5,42		
CITRA MEREK	CM1	0,86	8,75	0,89	0,72
	CM2	0,92	9,88		
	CM3	0,77	9,40		
PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK	PP2	0,54	5,31	0,79	0,49
	PP4	0,62	6,27		
	PP5	0,83	8,36		
	PP6	0,77	7,96		



<i>Latent Variable</i>	<i>Observed Variable</i>	<i>Factor Loading</i>	<i>t-values</i>	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
PERAN ARTIKULASI	PA1	0,61	6,77	0,89	0,50
	PA2	0,64	7,41		
	PA3	0,65	8,56		
	PA4	0,48	4,71		
	PA5	0,67	7,58		
	PA6	0,85	10,86		
	PA7	0,84	10,08		
	PA8	0,83	11,31		
PERAN NAVIGASI	PN1	0,90	11,32	0,95	0,72
	PN2	0,84	10,09		
	PN3	0,91	9,88		
	PN4	0,82	8,24		
	PN5	0,87	9,79		
	PN6	0,90	10,62		
	PN7	0,81	6,64		
	PN8	0,73	6,21		
KUALITAS PRODUK	KP1	0,76	8,89	0,85	0,66
	KP2	0,91	11,14		
	KP3	0,76	8,76		
KEUNTUNGAN	KU1	0,58	5,38	0,70	0,44
	KU2	0,55	4,76		
	KU3	0,83	10,71		
VOLUME PENJUALAN	VP1	0,78	10,03	0,87	0,69
	VP2	0,97	16,56		
	VP3	0,71	8,35		

Mengacu kepada hasil uji kecocokan tersebut (Tabel 5.13), validitas dan reliabilitas konstruk model penelitian memenuhi persyaratan kecuali untuk item peluang pasar (PL2) yakni “perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk di Indonesia karena keberhasilan penjualan yang telah dicapai di negara lain”, item percepatan pengembangan produk (PP1) yakni “perusahaan saya mempercepat kegiatan-kegiatan (contoh: tidak dilakukan penelitian pasar formal) sehingga semakin banyak produk diluncurkan ke pasar”, dan item percepatan pengembangan produk (PP3) yakni “perusahaan saya mempercepat jenjang persetujuan (*approval*) agar produk dapat secepatnya diluncurkan ke pasar”.

### 5.3. ANALISIS MODEL STRUKTURAL PENELITIAN

#### 5.3.1. Hasil Pengujian Kecocokan Keseluruhan Model

Hasil pengujian kecocokan keseluruhan model mengacu kepada persyaratan uji kecocokan keseluruhan model dari Wijanto (2008) yang terdapat pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14: Hasil Pengujian Keseluruhan Model

Indikator	Nilai	Syarat	Keterangan
Chi-Square	65,14 (P=0.016), df: 43	Nilai Chi-Square semakin kecil semakin baik	P=0,00 < 0,05 <i>Marginal Fit</i>
RMSEA	0,070 ( <i>Conf.interval: 90%</i> ) Pvalue: 0,031	≤ 0,08: <i>good fit</i> ≤ 0,05: <i>close fit</i>	<i>Good Fit</i>
ECVI ( <i>Model</i> ) ECVI ( <i>Saturated</i> ) ECVI ( <i>Independence</i> )	1,78 1,98 10,03	ECVI < ECVI ( <i>Saturated Model</i> ) = <i>good fit</i>	1,78 < 1,98 = <i>Good Fit</i>  ECVI <i>model</i> lebih dekat ke ECVI <i>Saturated model</i> dibandingkan ke ECVI <i>Independence model: Good Fit</i>
AIC ( <i>Model</i> ) AIC ( <i>Saturated</i> ) AIC ( <i>Independence</i> )	189,14 210,00 1114,50	AIC Model < AIC ( <i>Saturated Model</i> ) = <i>good fit</i>	189,14 < 210,00 = <i>Good Fit</i> AIC <i>model</i> lebih dekat ke AIC <i>Saturated model</i> dibandingkan ke AIC <i>Independence model: Good Fit</i>
NNFI	0,95	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ NNFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>
NFI	0,94	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ NNFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>
IFI	0,98	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ IFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>
RFI	0,87	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ RFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Marginal Fit</i>
RMR	0,12	≤ 0,05: <i>good fit</i>	<i>Poor Fit</i>
GFI	0,90	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ GFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>

Dari uji keseluruhan model tersebut (Tabel 5.14) peneliti menyimpulkan bahwa kecocokan antara data dan model adalah baik, yang ditunjukkan dengan nilai RMSEA ( $0,070 \leq 0,08$ ), NNFI ( $0,95 \geq 0,90$ ), NFI ( $0,94 \geq 0,90$ ) dan GFI ( $0,90 \geq 0,90$ ) pada tingkat signifikansi sebesar 5% (lima persen).

### 5.3.2. Uji Hipotesis Model Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pedoman syarat tingkat signifikansi sebesar 0,05 atau 5% dengan nilai-t sebesar  $\geq 1,96$  (Wijanto, 2005).

Tabel 5.15: Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Structural Path	t val	Std. Coeff.	Keterangan	Kesimpulan
H1	PL → PP	1,03	0,12	Data tidak mendukung hipotesis	Peluang pasar tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H2	PI → PP	-0,65	-0,08	Data tidak mendukung hipotesis	Persaingan tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H3	BI → PP	1,56	0,13	Data tidak mendukung hipotesis	Biaya tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H4	IT → PP	4,13	0,50	Data mendukung hipotesis*	Intuisi pembuat keputusan berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H5	KB → PP	2,09	0,25	Data mendukung hipotesis*	Kapabilitas manajer /manajemen puncak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H6	CM → PP	-0,50	-0,06	Data tidak mendukung hipotesis	Citra merek tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H7a	PP → PA	3,49	0,35	Data mendukung hipotesis*	Percepatan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap peran artikulasi pemasaran.
H7b	PP → PN	5,15	0,42	Data mendukung hipotesis*	Percepatan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap peran navigasi pemasaran.
H8a	PPPA → KINP	1,96	0,21	Data tidak mendukung hipotesis	Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja produk.
H8b	PPPN → KINP	-1,78	-0,18	Data tidak mendukung hipotesis	Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja produk.
H9a	PA → KINP	3,57	0,37	Data mendukung hipotesis*	Peran artikulasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja produk.
H9b	PN → KINP	3,11	0,34	Data mendukung hipotesis*	Peran navigasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja produk.

\*  $p < 0,05$

Hasil pengujian hipotesis dalam Tabel 5.15 menyatakan bahwa faktor pendorong utama perusahaan pangan (yang diteliti) di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk adalah intuisi dari pembuat keputusan di perusahaan dalam membuat keputusan ( $t = 4,13, p < ,05$ ) dengan *standardized coefficient* sebesar 0,50 dan kapabilitas manajer/manajemen puncak yang bersifat dinamis ( $t = 2,09, p < ,05$ ) dengan *standardized coefficient* sebesar 0,25. Dibandingkan faktor-faktor pendorong lainnya (peluang pasar, persaingan, biaya dan citra merek), *standardized coefficient* intuisi dan kapabilitas menunjukkan hubungan paling kuat dengan percepatan pengembangan produk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intuisi digunakan dan semakin tinggi kapabilitas yang dimiliki memicu semakin dilakukan percepatan pengembangan produk.

Hasil pengujian hipotesis tersebut juga menyatakan bahwa peluang pasar (PL), persaingan (PI), biaya (BI) dan citra merek (CM) tidak menjadi pendorong 107 responden perusahaan pangan (yang diteliti) di Indonesia untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Melihat pada hasil *mean score* (lampiran 7), memberikan informasi bahwa rata-rata responden menjawab antara skala 4 (agak setuju) ke arah 5 (setuju) untuk PL, PI dan CM, kecuali untuk biaya (BI) di antara skala 3 (kurang setuju) ke arah skala 4 (agak setuju). Hasil *mean score* ini menunjukkan bahwa secara deskriptif rata-rata responden berkecenderungan untuk menjawab setuju bahwa PL, PI dan CM memiliki hubungan dengan percepatan pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaannya (Mason & Lind, 1996). Namun, hubungan ini tidak cukup kuat menjadi faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk dalam pengolahan LVS yang menggunakan pendekatan simultan untuk suatu model penelitian. Hal ini berarti bahwa percepatan pengembangan produk di industri pangan lebih dipicu oleh faktor pendorong internal perusahaan (IT dan KB).

Kenyataan hasil penelitian ini mendorong peneliti untuk mendiskusikannya dengan praktisi pangan (Kurnia, 2007b). Peneliti melihat keterkaitan hasil penelitian dengan struktur perusahaan responden yang sebagian besar (70%) menerapkan struktur birokratis, keterbiasaan dalam lingkup

persaingan, kebijakan perusahaan dalam pengalokasian biaya produk baru sampai adanya deregulasi pemerintah yang merugikan.

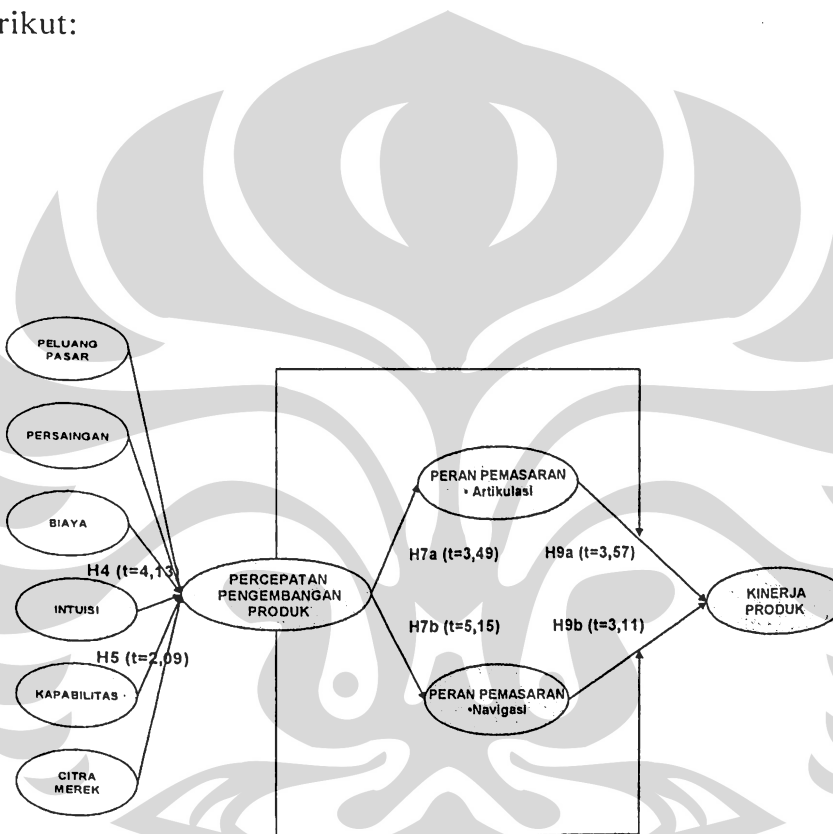
Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian tersebut adalah bahwa untuk kondisi Indonesia khususnya pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan menunjukkan bahwa intuisi pembuat keputusan dan kapabilitas manajer maupun manajemen puncak yang bersifat dinamis menjadi pendorong utama perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Kedua faktor pendorong tersebut melengkapi faktor-faktor pendorong lainnya (peluang pasar, persaingan, biaya) yang telah dinyatakan dalam penelitian-penelitian percepatan pengembangan produk sebelumnya (Gupta & Wilemon, 1990; Milson, et al. 1992; McDonough III, 1993)

Hasil pengujian hipotesis tersebut (Tabel 5.15) juga menyatakan bahwa percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan mempengaruhi peran fungsi pemasaran dalam menciptakan, mengembangkan nilai ( $t = 3,49$ ,  $p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,35 dan penyebaran nilai ( $t = 5,15$ ,  $p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,42. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam kondisi perusahaan yang semakin sering melakukan percepatan pengembangan produk, peran pemasaran dalam pengembangan produk (artikulasi dan navigasi) semakin kuat. Hasil koefisien *standardized solution* juga menunjukkan bahwa efek langsung percepatan pengembangan produk ke peran navigasi pemasaran lebih besar dibandingkan ke peran artikulasi pemasaran.

Uji hipotesis (Tabel 5.15) menyatakan pula bahwa peran pemasaran dalam menciptakan dan mengembangkan nilai (artikulasi) mempengaruhi kinerja produk ( $t = 3,57$ ,  $p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,37 demikian pula peran pemasaran dalam menyebarkan nilai (navigasi) mempengaruhi kinerja produk ( $t = 3,11$ ,  $p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,34. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat peran artikulasi dan navigasi pemasaran dalam pengembangan produk maka semakin tinggi kinerja produk yang dihasilkan. Hasil koefisien *standardized solution* menunjukkan pula efek langsung peran artikulasi pemasaran ke kinerja produk lebih besar dibandingkan efek langsung peran navigasi pemasaran ke kinerja produk.

Hasil uji hipotesis dalam Tabel 5.15 juga menunjukkan bahwa percepatan pengembangan produk yang secara bersama-sama dengan peran artikulasi maupun navigasi pemasaran tidak mempengaruhi kinerja produk yang dihasilkan. Koefisien *standardized solution* nya pun masing-masing hanya memiliki efek langsung sebesar 0,21 dan -0,18. Hal ini berarti bahwa percepatan pengembangan produk tanpa melalui dukungan peran pemasaran maka kinerja produk yang diharapkan tidak dapat tercapai dengan optimal.

Hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1: Hasil Penelitian

Gambar 5.1 merupakan kesimpulan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya. Variabel dengan warna abu-abu tua menunjukkan hasil uji hipotesis dengan LVS yang signifikan (data mendukung hipotesis). Intuisi pembuat keputusan yang didukung dengan kapabilitas dalam pengembangan produk merupakan pendorong utama perusahaan skala menengah-besar untuk melakukan

percepatan pengembangan produk dalam industri pangan di Indonesia. Percepatan pengembangan produk yang dilakukan meningkatkan peran pemasaran dalam menciptakan dan mengembangkan nilai (artikulasi) dan menyebarkan nilai (navigasi). Semakin kuat peran artikulasi dan navigasi pemasaran maka semakin meningkat pula kinerja produk yang dihasilkan.

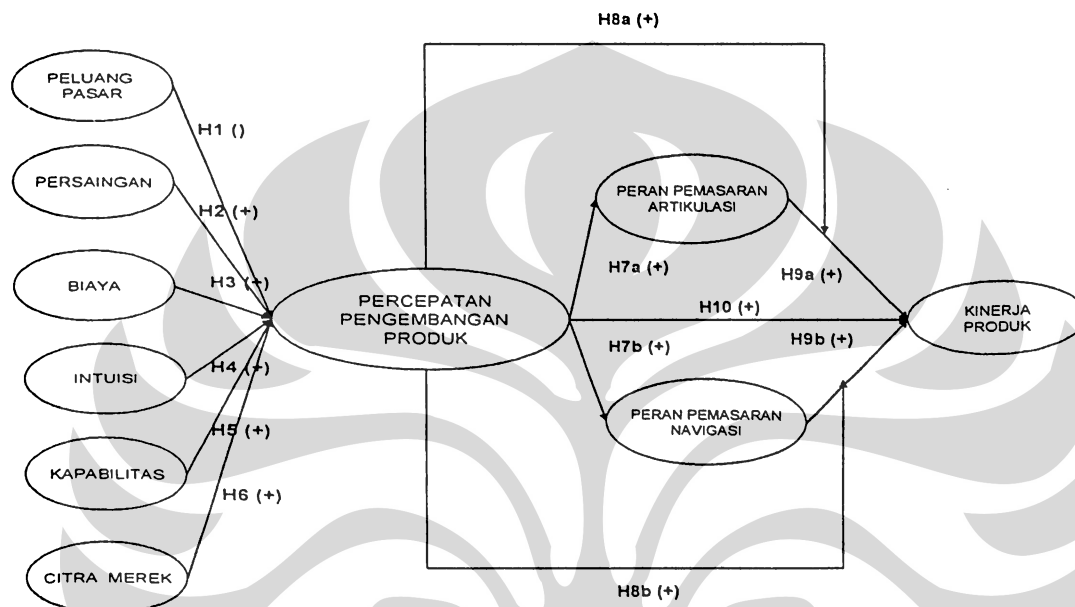
#### 5.4. MODEL PENELITIAN ALTERNATIF

Hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut menimbulkan pemikiran lanjutan. Mengacu kepada proposisi penelitian yang diajukan oleh Kessler & Chakrabarti (1996) yang melakukan penelitian pada percepatan pengembangan produk atau menyebutnya sebagai *innovation speed* yakni, pengembangan produk yang lebih cepat berhubungan dengan lebih tingginya keberhasilan proyek pengembangan produk. Dimensi keberhasilan proyek pengembangan produk dilihat dari keuntungan (*financial return*) dan pangsa pasar, seperti yang diutarakan studi terdahulu bahwa keberhasilan peluncuran produk baru diukur dari *financial performance* (keuntungan), pangsa pasar dan volume penjualan (Brockman & Morgan, 2003; Cooper & Kleinschmidt, 2000; Kurnia, 2007a).

Dinyatakan pula oleh Kessler & Chakrabarti (1996) bahwa upaya mempercepat pengembangan produk baru akan meningkatkan *profit margin* karena perusahaan masuk ke pasar lebih awal dan lebih lamanya produk berada di pasar. *Innovation speed* akan memberikan keberhasilan komersial karena dalam lingkungan yang penuh persaingan dan dinamis. Percepatan pengembangan produk menunjukkan adanya kesesuaian (*fit*) antara situasi eksternal dengan tindakan internal yang dilakukan (Kessler & Chakrabarti, 1996). Perlunya kecepatan dalam pengembangan produk yang mempengaruhi keberhasilan dalam peluncuran produk juga diutarakan oleh Harvey & Griffith (2007) dengan melihat pengaruh globalisasi yang meningkatkan kecepatan bersaing dari perusahaan masa kini.

Dengan dukungan landasan konseptual tersebut di atas, peneliti ingin mengetahui pengaruh langsung dari percepatan pengembangan produk (PP) terhadap kinerja produk yang dihasilkan (KINP) tanpa melalui peran artikulasi

maupun navigasi pemasaran. Hal ini menarik untuk diketahui mengacu kepada profil responden yang 57% berasal dari perusahaan berjenis lokal di mana pembuat keputusan masih terlibat dalam percepatan pengembangan produk untuk memberikan keuntungan kepada perusahaan (Kurnia, 2007a). Penelitian ini mempresentasikan kinerja produk sebagai kualitas produk, keuntungan dan volume penjualan. Model penelitian alternatif dapat dilihat di Gambar 5.1 berikut ini.



Gambar 5.2: Model Penelitian Alternatif

Model penelitian alternatif tersebut di atas memiliki penambahan hipotesis 10 yang menyatakan bahwa percepatan pengembangan produk mempengaruhi secara positif kinerja produk. Percepatan pengembangan produk diharapkan meningkatkan kinerja produk, misalnya dalam volume penjualan produk semakin meningkat dan keuntungan perusahaanpun semakin meningkat pula yang dihipotesakan sebagai berikut:

**H 10: Semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk, semakin tinggi kinerja produk yang dihasilkan**



Untuk menjawab keingintahuan tersebut, peneliti juga melakukan pengolahan dengan menggunakan *Latent Variable Score* (LVS) dengan hasil berikut ini (Tabel 5.16).

Tabel 5.16: Hasil Pengujian Keseluruhan Model Penelitian Alternatif

Indikator	Nilai	Syarat	Keterangan
Chi-Square	62,42 (P=0,022), df: 42	Nilai Chi-Square semakin kecil semakin baik	P=0,00 < 0,05 <i>Marginal Fit</i>
RMSEA	0,068 ( <i>Conf.interval:</i> 90%) Pvalue: 0,027	≤ 0,08: <i>good fit</i> ≤ 0,05: <i>close fit</i>	<i>Good Fit</i>
ECVI ( <i>Model</i> ) ECVI ( <i>Saturated</i> ) ECVI ( <i>Independence</i> )	1,78 1,98 10,03	ECVI < ECVI ( <i>Saturated Model</i> ) = <i>good fit</i>	1,78 < 1,98 = <i>Good Fit</i> ECVI model lebih dekat ke ECVI <i>Saturated model</i> dibandingkan ke ECVI <i>Independence</i> model: <i>Good Fit</i>
AIC ( <i>Model</i> ) AIC ( <i>Saturated</i> ) AIC ( <i>Independence</i> )	188,42 210,00 1063,08	AIC Model < AIC ( <i>Saturated Model</i> ) = <i>good fit</i>	188,42 < 210,00 = <i>Good Fit</i>  AIC model lebih dekat ke AIC <i>Saturated model</i> dibandingkan ke AIC <i>Independence model:</i> <i>Good Fit</i>
NNFI	0,95	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ NNFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>
NFI	0,94	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ NNFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>
IFI	0,98	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ IFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>
RFI	0,87	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ RFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Marginal Fit</i>
RMR	0,10	≤ 0,05: <i>good fit</i>	<i>Poor Fit</i>
GFI	0,90	≥ 0,90 : <i>good fit</i> 0,80 ≤ GFI ≤ 0,90: <i>marginal fit</i>	<i>Good Fit</i>

Dari uji keseluruhan model tersebut di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kecocokan antara data dan model adalah baik, yang ditunjukkan dengan nilai RMSEA ( $0,068 \leq 0,08$ ), NNFI ( $0,95 \geq 0,90$ ), NFI ( $0,94 \geq 0,90$ ) dan GFI ( $0,90 \geq 0,90$ ) pada tingkat signifikansi sebesar 5%. Pengujian hipotesis dilakukan dengan syarat tingkat signifikansi sebesar 0,05 atau 5% dengan nilai-t sebesar  $\leq 1,96$  (Wijanto, 2005). Adapun hasil uji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut (Tabel 5.17).

Tabel 5.17: Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian Alternatif

Hipotesis	Structural Path	t value	Std. Coeff.	Keterangan	Kesimpulan
H1	PL → PP	1,03	0,12	Data tidak mendukung hipotesis	Peluang pasar tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H2	PI → PP	-0,65	-0,08	Data tidak mendukung hipotesis	Persaingan tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H3	BI → PP	1,56	0,13	Data tidak mendukung hipotesis	Biaya tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H4	IT → PP	4,13	0,50	Data mendukung hipotesis*	Intuisi pembuat keputusan berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H5	KB → PP	2,09	0,25	Data mendukung hipotesis*	Kapabilitas manajer/manajemen puncak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H6	CM → PP	-0,50	-0,06	Data tidak mendukung hipotesis	Citra merek tidak berpengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk.
H7a	PP → PA	2,99	0,32	Data mendukung hipotesis*	Percepatan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap peran artikulasi pemasaran.
H7b	PP → PN	4,32	0,38	Data mendukung hipotesis*	Percepatan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap peran navigasi pemasaran.
H8a	PPPA → KINP	0,39	0,04	Data tidak mendukung hipotesis	Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja produk.

Hipotesis	Structural Path	t value	Std. Coeff.	Keterangan	Kesimpulan
H8b	PPPN → KINP	0,47	0,04	Data tidak mendukung hipotesis	Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja produk.
H9a	PA → KINP	2,24	0,23	Data mendukung hipotesis*	Peran artikulasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja produk.
H9b	PN → KINP	1,28	0,15	Data tidak mendukung hipotesis	Peran navigasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja produk.
H10	PP → KINP	3,02	0,40	Data mendukung hipotesis*	Percepatan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap kinerja produk.

\*  $p < 0,05$

Hampir sama dengan hasil pengujian hipotesis model penelitian orisinal sebelumnya (Tabel 5.15), hasil pengujian hipotesis model penelitian alternatif menunjukkan intuisi ( $t=4,13$ ,  $p < ,05$ ) dan kapabilitas ( $t=2,09$ ,  $p < ,05$ ) menjadi faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Koefisien *standardized solution* intuisi yang sebesar 0,50 dan kapabilitas yang sebesar 0,25 menunjukkan lebih kuatnya hubungan intuisi dan kapabilitas dengan percepatan pengembangan produk dibandingkan faktor pendorong lainnya (peluang pasar, persaingan, biaya, citra merek).

Demikian pula hasil pengujian hipotesis tersebut di atas menyatakan bahwa percepatan pengembangan produk mempengaruhi secara positif peran artikulasi pemasaran ( $t = 2,99$ ,  $p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,32 dan peran navigasi pemasaran ( $t = 4,32$ ,  $p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,38. Hal ini berarti bahwa semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk maka peran artikulasi dan navigasi pemasaran semakin kuat. Hasil *standardized solution* juga menunjukkan efek langsung percepatan pengembangan produk ke peran navigasi pemasaran lebih besar dibandingkan efek langsung percepatan pengembangan produk ke peran artikulasi pemasaran.

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa peran artikulasi pemasaran mempengaruhi secara positif kinerja produk yang dihasilkan ( $t = 2,24$ ,  $p < 0,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,23 namun tidak demikian

dengan peran navigasi pemasaran dengan koefisien *standardized solution* yang hanya sebesar 0,15. Hal ini menunjukkan lebih kuatnya hubungan peran artikulasi pemasaran dengan kinerja produk dibandingkan hubungan peran navigasi pemasaran dengan kinerja produk.

Percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi dan navigasi pemasaran tidak mempengaruhi secara positif kinerja produk yang dihasilkan. Koefisien *standardized solution* juga menunjukkan nilai koefisien yang kecil yakni masing-masing sebesar 0,04. Hal ini menunjukkan kurang kuatnya hubungan antara percepatan pengembangan produk bersama-sama peran artikulasi dan navigasi pemasaran terhadap kinerja produk.

Melengkapi hasil pengujian tersebut di atas sekaligus menjawab keingintahuan peneliti, hasil pengujian hipotesis 10 menyatakan bahwa perusahaan yang semakin sering melakukan percepatan pengembangan produk, kinerja produk yang dihasilkan akan semakin meningkat ( $t = 3,02, p < ,05$ ) dengan koefisien *standardized solution* sebesar 0,40. Koefisien *standardized solution* tersebut menunjukkan efek langsung yang besar dari percepatan pengembangan produk ke kinerja produk. Hasil ini memperkuat pernyataan pada studi terdahulu bahwa kecepatan menjadi kebutuhan perusahaan untuk memenangkan persaingan (McDonough III & Barczak, 1991 ; Kessler & Chakrabarti, 1996).

Untuk mengetahui efek pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel maka Wijanto (2008) memberikan cara menghitungnya dengan menggunakan koefisien struktural. Adapun efek langsung (*direct effect*) dari PP → KINP sebesar 0,40 dibandingkan dengan efek tidak langsung (*indirect effect*) dari PP → PA → KINP ( $0,32 * 0,23 = 0,07$ ) dan dari PP → PN → KINP ( $0,38 * 0,15 = 0,06$ ) yang dijumlahkan menjadi sebesar 0,13 ( $0,07 + 0,06$ ) maka efek langsung dari percepatan pengembangan produk ke kinerja produk lebih besar (0,40) dibandingkan efek tidak langsung dari percepatan pengembangan produk melalui peran pemasaran ke kinerja produk (0,13).

Terkait dengan struktur birokratis hasil identifikasi awal dan hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa intuisi dan kapabilitas merupakan faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk maka hasil perbandingan koefisien struktural tersebut di atas memperkuat dugaan yang ada di

107 responden yang berasal dari perusahaan skala menengah-besar di Indonesia. Dugaan tersebut adalah intuisi dari pembuat keputusan dan kapabilitas masih berperan lebih besar dalam menentukan percepatan pengembangan produk untuk menghasilkan kinerja produk yang diharapkan dibandingkan melalui peran pemasaran.

Hasil pengujian hipotesis model alternatif tersebut juga memberikan pemikiran lebih lanjut bahwa efek langsung percepatan pengembangan produk terhadap kinerja produk yang dihasilkan membuat fungsi navigasi peran pemasaran menjadi berkurang. Hasil ini melengkapi kekurangan model penelitian orisinal sebelumnya yang tidak menguji hubungan langsung tersebut. Peneliti menyajikan perbandingan hasil pengujian hipotesis model orisinal dan model penelitian alternatif pada Tabel 5.18 untuk lebih memperjelas uraian tersebut.

**Tabel 5.18: Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian Orisinal dan Model Penelitian Alternatif**

Hipotesis	<i>Structural Path</i>	Model Orisinal	Model Penelitian Alternatif
H1	Peluang pasar → Percepatan Pengembangan Produk	Tidak signifikan	Tidak signifikan
H2	Persaingan → Percepatan Pengembangan Produk	Tidak signifikan	Tidak signifikan
H3	Biaya → Percepatan Pengembangan Produk	Tidak signifikan	Tidak signifikan
H4	Intuisi → Percepatan Pengembangan Produk	Signifikan	Signifikan
H5	Kapabilitas → Percepatan Pengembangan Produk	Signifikan	Signifikan
H6	Citra Merek → Percepatan Pengembangan Produk	Tidak signifikan	Tidak signifikan
H7a	Percepatan Pengembangan Produk → Peran Artikulasi	Signifikan	Signifikan
H7b	Percepatan Pengembangan Produk → Peran Navigasi	Signifikan	Signifikan
H8a	Percepatan Pengembangan Produk bersama-sama Peran Artikulasi → Kinerja Produk	Tidak signifikan	Tidak signifikan
H8b	Percepatan Pengembangan Produk bersama-sama Peran Navigasi → Kinerja Produk	Tidak signifikan	Tidak signifikan
H9a	Peran Artikulasi → Kinerja Produk	Signifikan	Signifikan
H9b	Peran Navigasi → Kinerja Produk	Signifikan	Tidak signifikan
H10	Percepatan Pengembangan Produk → Kinerja Produk		Signifikan

Keterangan: -Tidak signifikan: data tidak mendukung hipotesis  
 -Signifikan: data mendukung hipotesis

Makna yang terkandung dalam Tabel 5.18 bahwa saat pengaruh langsung pembuat keputusan berlandaskan intuisi yang didukung dengan kapabilitas pengelolaan produk bersifat dinamis lebih kuat dalam percepatan pengembangan produk maka peran pemasaran dalam menyebarkan nilai produk melalui program-program komunikasi kepada pasar sasaran berkurang. Hal ini dapat disebabkan masih terlibatnya pembuat keputusan dalam percepatan pengembangan produk terkait dengan kinerja produk (keuntungan) yang ingin cepat dicapainya.



## BAB 6 DISKUSI

Hasil penelitian yang telah dikemukakan di Bab 5 telah memberikan informasi bermanfaat mengenai bagaimana pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk pada industri pangan di Indonesia. Untuk itu, pembahasan hasil penelitian dalam bab ini akan diawali dengan penjelasan situasi lingkungan di mana penelitian ini dilakukan. Selanjutnya, peneliti menyampaikan interpretasi hasil pengujian hipotesis atas anteseden percepatan pengembangan produk, percepatan pengembangan produk, peran fungsi pemasaran dan kinerja produk yang dihasilkan.

### 6.1. KONTEKS PENELITIAN

Lingkungan yang terus berubah membuat perusahaan yang ingin tetap bisa bertahan melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini sesuai dengan konsep dalam *contingency theory* yang menyatakan untuk tetap bisa *survive*, organisasi perlu melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut (Daft, 2004, 2007), misalnya dengan melakukan percepatan pengembangan produk. Dengan demikian tidaklah mengherankan bahwa setiap perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk yang diyakininya dapat membantu dalam memenangkan persaingan (Pearce & Robinson, 2007). Manajer pemasaran akan terdorong untuk melakukan percepatan pengembangan produk yang digunakan untuk meningkatkan kinerja produknya (Calantone, et al. 2003) dalam menghadapi persaingan tersebut.

Tingkat persaingan yang terus meningkat membuat perusahaan berusaha secepat-cepatnya meluncurkan produk ke pasar, mendahului pesaing untuk mendapatkan keunggulan daya saing sebagai pemain pertama yang masuk ke pasar maupun agar dapat meningkatkan pangsa pasar. *Market-Based View* menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang pasar yang berasal dari lingkungan eksternalnya memberikan keunggulan daya saing yang menjadi aset tak ternilai dan sulit ditiru oleh pesaing (Griffith & Harvey, 2001; Srivastava, Shervani & Fahey, 1998). Pandangan ini berfokus pada bagian

luar perusahaan yakni pasar persaingan yang melingkupi perusahaan tersebut (Makhija, 2003).

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan persaingan sebagai faktor eksternal perusahaan tidak menjadi faktor pendorong cukup kuat bagi perusahaan pangan melakukan percepatan pengembangan produk. Hal ini berarti bahwa fenomena percepatan pengembangan produk yang terjadi di industri pangan lebih dipicu oleh faktor *internal* perusahaan yakni intuisi pembuat keputusan dan kapabilitas pengelolaan produk yang bersifat dinamis daripada faktor eksternal. Menurut *Resource-Based View*, intuisi dan kapabilitas merupakan aset *intangible* perusahaan. Oleh sebab itu, *Market-Based View* menjadi kurang relevan untuk penelitian ini dibandingkan *Resource-Based View*.

Kondisi percepatan pengembangan produk yang banyak dilakukan oleh perusahaan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi yang bersifat *incremental*, misalnya hanya menambahkan manfaat atau merancang ulang kemasan sehingga waktu yang diperlukan dalam proses pengembangan produk tidak membutuhkan waktu lama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi *incremental* yang banyak dilakukan. Hasil ini memperkuat pernyataan dalam studi eksplorasi yang telah dilakukan sebelumnya (Kurnia, 2007a).

Hasil pengolahan statistik deskriptif konteks penelitian (Tabel 5.9) memberikan gambaran awal bahwa industri pangan di Indonesia diduga masih berada di tahap pertumbuhan (*growth*) ke arah tahap matang (*mature*) sesuai dengan karakteristik *evolution theory*. Tahap pertumbuhan dalam evolusi industri dicirikan dengan fungsi pemasaran yang telah mampu membuat merek produk dikenal di pasar, berusaha memiliki jaringan distribusi yang kuat, mengembangkan jaringan distribusi baru dan menemukan ceruk pasar (Pearce & Robinson, 2007). Industri yang berada dalam tahap pertumbuhan belum memiliki kebutuhan untuk membangun merek seperti yang dicirikan dalam tahap industri yang matang (*mature*) antara lain kemampuan dan keterampilan pemasaran yang secara agresif mempromosikan produk baru, mempertahankan produk yang telah dimiliki dan mempertahankan loyalitas pelanggan (Pearce & Robinson, 2007).



Evolusi industri pangan yang sesuai dengan karakteristik tahap pertumbuhan ke arah matang juga didukung dengan pernyataan praktisi bahwa perusahaan pangan lebih ke investasi dalam membangun jaringan distribusi saat ini dan hanya sedikit yang berinvestasi untuk membangun merek (Kurnia, 2007b). Investasi untuk membangun jaringan distribusi sangat beralasan dalam kondisi Indonesia sekarang dibandingkan membangun merek yang membutuhkan waktu lama dan biaya yang tidak sedikit (Aaker, 2004). Dengan melebarkan jaringan distribusi secara merata ke seluruh Indonesia sesuai dengan sasaran pasar yang telah ditetapkan, perusahaan pangan berharap konsumen atau pembeli akan mudah mendapatkan produknya.

Sejumlah data yang dikeluarkan oleh Cakram (2006; 2007) sebagai hasil penelitian dari *Nielsen Media Research-Advertising Information Service* di Tabel 5.11 dan Tabel 5.12 memberikan gambaran bahwa tidak banyak perusahaan pangan yang masuk dalam top 20 belanja iklan. Data memperlihatkan hanya perusahaan besar lokal dan multinasional, seperti contohnya kelompok Wings yang mengeluarkan mi instan Sedaap tidak serta merta menggunakan belanja iklan secara agresif untuk membangun merek di awal peluncuran produk (tahun 2005) namun lebih ke memperkuat jaringan distribusi terlebih dahulu (Kurnia, 2007b) kemudian baru meningkatkan belanja iklannya secara luar biasa di tahun 2006. Tindakan berani kelompok Wings ini berhasil mengambil pangsa pasar pemimpin pasar mi instan (kelompok Indofood) dengan merek Indomie sehingga tergerak untuk meningkatkan belanja iklannya di semua media pada tahun 2006.

Gambaran awal industri pangan yang berada dalam tahap pertumbuhan ke arah matang sesuai dengan profil responden penelitian yang melakukan strategi lebih banyak ke *analyzer* (52%) dan *defender* (27%) daripada *prospector* (18%) (Tabel 5.8) berdasarkan empat tipologi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (Daft, 2004, 2007). Pemilihan strategi tersebut di atas memberikan pemahaman lebih mendalam bahwa pemasar pangan di Indonesia sebagian besar lebih mengutamakan untuk mempertahankan produk-produk sekarang terlebih dahulu sesuai dengan kondisi pasar Indonesia yang belum stabil dibandingkan menempuh resiko untuk terus memproduksi produk baru yang belum tentu memberi keuntungan pada perusahaan.

Pemilihan strategi lebih ke *analyzer* dan *defender* dapat pula mencerminkan lambatnya perusahaan pangan di Indonesia untuk merespon kondisi lingkungannya yang berubah. Sikap kehati-hatian perusahaan pangan ini dapat pula terbaca dari struktur organisasi yang banyak di adaptasi oleh perusahaan responden penelitian. Para manajer pemasaran, produk, merek maupun direktur dan *general manager* pemasaran (74%) yang berada dalam perusahaan lokal maupun multinasional bekerja dalam organisasi yang menerapkan standar peraturan *uniform* dan sistem tanggung jawab yang jelas (birokratis: 66%), hanya 34% yang bekerja dalam organisasi dengan struktur bersifat *entrepreneurial*. Dengan demikian struktur birokratis masih menjadi pilihan utama di perusahaan-perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia. Mengacu pada pendapat Hatch (1997) dan Kasali (2007), dalam menghadapi lingkungan yang dinamis/bergejolak, seharusnya rancangan perusahaan lebih ke organik dengan struktur bersifat *entrepreneurial* yakni senantiasa dituntut untuk berkeaktivitas.

Profil lama kerja responden pun bervariasi. Responden dengan pengalaman kerja < 20 tahun dan < 30 tahun (54%) akan secara hati-hati melakukan perubahan radikal pada produk *existing* yang dimiliki namun tidak mengabaikan perlunya melakukan inovasi produk untuk pasar baru yang dilihat sebagai pasar potensial yang perlu dimasuki. Kehati-hatian ini tercermin pada pemilihan taktik percepatan pengembangan produk yang paling sedikit risikonya (Tabel 5.9) yakni dengan melakukan penyederhanaan proses pengembangan produk (*simplify*) dan dilanjutkan dengan mengurangi jenjang *approval* (*eliminate steps*).

Dari sejumlah uraian tersebut di atas diketahui bahwa penelitian dilakukan dalam konteks industri pangan yang diduga berada dalam tahap pertumbuhan ke arah tahap matang (Pearce & Robinson, 2007) dengan tingkat persaingan mengarah ke *hypercompetition* berdasarkan karakteristik yang dikemukakan oleh D'Aveni (1994). Perusahaan lokal serta multinasional yang masih sebagian besar menerapkan struktur bersifat birokratis dengan responden pemasaran yang telah bekerja cukup lama di perusahaan sebagian besar menerapkan strategi *analyzer* serta *defender*.

Dipilihnya strategi *analyzer* dan *defender* juga terkait dengan produk pangan yang sangat tergantung dengan rasa (*taste*) untuk dapat diterima pasar. Pemasar memiliki kecenderungan untuk mempertahankan produk yang rasanya telah diterima pasar daripada mengutamakan memproduksi produk yang benar-benar baru namun belum tentu rasanya dapat diterima pasar (Kurnia, 2007b).

## 6.2. PENDORONG PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendorong perusahaan pangan skala menengah-besar melakukan percepatan pengembangan produk adalah intuisi dalam pembuatan keputusan dan kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk bersifat dinamis sebagai kemampuan yang dibutuhkan perusahaan dalam percepatan pengembangan produk (Tabel 5.15). Hasil penemuan penelitian tersebut sangat menarik untuk dicermati karena melengkapi hasil studi-studi dalam percepatan pengembangan produk yang telah dilakukan sebelumnya.

Uraian dalam sub bab ini memberikan penjelasan lebih mendalam mengapa kedua faktor tersebut yang lebih kuat pengaruhnya dibandingkan faktor peluang pasar, persaingan, biaya dan citra merek dalam mendorong perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Kesimpulan hasil pengujian model penelitian alternatif (Gambar 5.1) yang melengkapi hasil pengujian model penelitian orisinal (Gambar 3.1) juga diuraikan kembali.

### 6.2.1. Peran Intuisi dan Kapabilitas dalam Mendorong Percepatan Pengembangan Produk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya intuisi dan kapabilitas yang memiliki pengaruh positif terhadap percepatan pengembangan produk (Tabel 5.15). Hasil ini menyatakan bahwa semakin tinggi intuisi digunakan oleh pembuat keputusan dalam perusahaan (pemilik, CEO, dewan direktur, manajer) maka semakin dilakukan percepatan pengembangan produk. Hasil ini diduga mewakili kenyataan yang terjadi di perusahaan pangan di Indonesia bahwa percepatan pengembangan produk lebih banyak didorong oleh intuisi pembuat keputusan di

perusahaan. Intuisi pembuat keputusan sebagai pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk juga didukung dengan pernyataan sejumlah praktisi dalam eksplorasi studi bahwa intuisi sering digunakan oleh pembuat keputusan di perusahaan dalam memutuskan untuk peluncuran produk baru ke pasar (Kurnia, 2007a).

Mengapa intuisi dan kapabilitas menjadi faktor pendorong utama perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk? Untuk mencari jawabannya perlu melihat kembali ke profil responden penelitian yang lebih banyak berasal dari perusahaan lokal (57%) dibandingkan multinasional. Wirausaha (*entrepreneur*) pendiri perusahaan lokal tidak serta merta langsung memiliki intuisi yang tajam dalam membuat sebuah keputusan. Melalui proses pembelajaran dengan merasakan sensasi yang dirasakan sebagai jawaban dari pelbagai persoalan yang dihadapi berulang kali membuat pengalaman semakin luas dan dalam. Pengalaman luas dan dalam ini membentuk ketajaman intuisi dalam membuat keputusan.

Wirausaha sering terjun ke pasar secara langsung sehingga semakin menambah pengalaman, lebih meningkatkan kepekaan akan kebutuhan pelanggan dan semakin berani untuk mengambil resiko yang memang dihadapi dalam keputusan mendesak. Sejumlah praktisi pangan menyebutnya sebagai "*feel the market*" atau "*sense the market*" dari orang-orang yang bisa mengikuti perkembangan pasar melalui pancaindera untuk kemudian diolah secara kognitif. Orang-orang tersebut terjun ke pasar untuk melihat, mendengar, merasakan dan mencium apa yang terjadi di pasar.

Demikian pula bila mereka melakukan bisnis atau berlibur ke luar negeri akan terus mengamati inovasi produk baru. Pengalaman dan proses pembelajaran tersebut akan membentuk pola naluriah yang tersimpan dalam benaknya dan diterjemahkan dalam tindakan membuat produk baru yang diyakininya bisa sukses dan sesuai dengan kebutuhan pasar lokal dalam waktu relatif singkat. Ide produk yang telah ada dalam benak akan secepatnya direalisasikan menjadi produk untuk diluncurkan ke pasar secepat mungkin. Bahkan kadang tidak melakukan riset terlebih dahulu karena menganggap hasil riset tidak banyak membantu dan menghabiskan biaya saja, seperti yang pernah dijelaskan oleh salah seorang

praktisi pangan (Kurnia, 2007a) bahwa, bila mengikuti hasil *Focus Group Discussion (FGD)*, suatu riset kualitatif, maka produk Extra Joss (merek *energy drink* dengan kemasan *sachet*) tidak akan pernah diluncurkan ke pasar. Mengikuti intuisi dari pembuat keputusan, produk tersebut akhirnya diluncurkan ke pasar dan sukses.

Dari contoh kasus Extra Joss tersebut bukan berarti hasil analisa riset tidak dibutuhkan dalam pembuatan keputusan namun seperti yang diungkapkan oleh Klein (2006) bahwa, analisis berperan sebagai alat bantu pendukung pengambilan keputusan intuitif. Bila waktu dan informasi yang diperlukan tersedia, analisis dapat membantu menyingkapkan petunjuk dan pola. Namun demikian, analisis tidak dapat mengganti intuisi yang merupakan inti proses pengambilan keputusan. Keduanya diperlukan dalam pembuatan keputusan seperti yang diungkapkan oleh Folino (2000,hal.46) bahwa, "*The best decision makers use both analytical and intuitive techniques to solve problem*".

Pernyataan Folino (2000) tersebut diperkuat dengan informasi yang dikemukakan dari hasil wawancara mendalam dengan seorang direktur pemasaran perusahaan pangan\* yang telah berpengalaman dalam meluncurkan produk baru ke pasar. Ia menyatakan bahwa intuisi saja tidak cukup untuk membuat produk baru yang diluncurkan dapat berhasil mencapai kinerja produk yang diharapkan perusahaan, contohnya volume penjualan, keuntungan yang akan diperoleh dan pangsa pasar yang ingin diraih. Selain intuisi dibutuhkan data-data pendukung untuk mengurangi kemungkinan produk gagal di pasar. Sebagai contoh, data mengenai potensi dan selera pasar sasaran yang dituju dan profil pesaing beserta produk serta program-program strategi yang dimiliki.

Contoh menarik yang dikemukakan dalam wawancara tersebut adalah produk Pop Mie yang dibuat karena berasal dari *feeling* pemilik Indofood yang mengatakan bahwa suatu saat orang perlu makan mi yang cepat, tinggal seduh air panas, langsung dapat disantap. Saat produk Pop Mie diluncurkan (sekitar tahun 1983/84) penjualan Pop Mie tidak sesuai dengan yang diharapkan. Pada akhirnya manajemen Indofood mengakui kegagalan tersebut karena telah mengalami kerugian cukup besar dan setelah berbagai upaya dipromosikan berulang-ulang

---

\* Wawancara dilakukan tanggal 8 Mei 2008

tidak ada hasilnya. Namun tahun 1986 tanpa diduga produk ini mulai meningkat penjualannya secara fantastis. Berawal dari pengalaman meluncurkan Pop Mie tersebut di atas, pihak manajemen Indofood menarik pelajaran bahwa untuk peluncuran produk-produk baru berikutnya intuisi saja tidak cukup namun harus disertai data pendukung yang kuat mengenai kebutuhan pasar untuk produk mie yang ada saat itu. Seperti yang telah dinyatakan sebelumnya oleh Folino (2000) bahwa pembuat keputusan terbaik adalah yang menggunakan teknik analitikal dan intuitif untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Teknik analitikal merupakan teknik menggunakan metode berpikir secara logika (Hornby, 2005) sebagai upaya untuk memahami masalah yang dihadapi. Teknik analitikal menggunakan analisis data dalam membuat keputusan. Sedangkan, teknik intuitif yang berbasiskan intuisi pembuat keputusan merupakan alat untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan yang ada. Penggabungan ke dua teknik ini dapat melahirkan sebuah keputusan yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dari ke dua contoh produk Extra Joss dan Pop Mie tersebut apat diketahui bahwa ide peluncuran produk baru ke pasar hanya berdasarkan intuisi tidak selalu mengalami keberhasilan namun dapat pula mengalami kegagalan bila tidak disertai data pendukung yang cukup untuk melaksanakannya seperti yang telah dijelaskan dimuka.

Tidak mudah mengetahui berapa persentase produk baru berdasarkan intuisi yang mengalami kegagalan dan keberhasilan karena dari literatur intuisi yang telah dipelajari (Simon, 1987; Peirce, 1997; Hayashi, 2001; Dotlich & Cairo, 2002; Klein, 2002; Gladwell, 2006) belum ada yang menyatakan pengukuran intuisi terkait dengan keberhasilan dalam peluncuran produk. Dalam literatur terbaru mengenai intuisi yang ditulis oleh Smith (2008) hanya dikemukakan mengenai teknik yang dikenal dengan sebutan fMRI (*funtional Magnetic Resonance Imaging*) yang disebut juga sebagai *modern brain-imaging tehniques*. Teknik ini digunakan untuk mengukur wawasan (*insight*) yang timbul dari *neurology* dan *cognitive neuroscience* sebagai upaya awal untuk mengukur proses pembuatan keputusan yang berdasarkan intuisi. Dengan teknik fMRI, paling tidak sudah mulai dapat dipahami apa yang terjadi dalam otak manusia (Smith, 2008).

Namun demikian, untuk lebih mendapatkan tambahan informasi mengenai kegagalan dan keberhasilan peluncuran produk berdasarkan intuisi, peneliti kembali mengirimkan 3 buah pertanyaan lanjutan kepada 57 responden dari 107 responden penelitian yang memberikan alamat email pada kuesioner penelitian final. Peneliti mendapatkan 6 buah email respon namun hanya 5 buah email kuesioner terisi yang terangkum dalam Tabel 6.1 berikut ini sedangkan 1 buah email secara jelas menyebutkan bahwa responden menemui kesulitan dalam menjawab pertanyaan.

Tabel 6.1: Keberhasilan dan Kegagalan Peluncuran Produk Baru Berdasarkan Intuisi

RESP	% BERHASIL	PENJELASAN	% GAGAL	PENJELASAN
1	> 70-80%	Biasanya keputusan <i>launch</i> suatu produk baru ditambah faktor intuisi dari orang yang kompeten/pengalaman di bidangnya banyak suksesnya.	< 30%	Faktor kegagalan <i>launch</i> itu mungkin saja tetap terjadi termasuk faktor-faktor di luar perhitungan maupun <i>budget</i> promosi yang terbatas atau waktu yang kurang tepat.
2	95%	Produk baru diluncurkan setelah melihat <i>trend regular</i> produk menurun penjualannya secara grafik, di saat itu konsumen dipastikan mengharapkan sesuatu yang baru, tentu dibarengi promosi yang memadai.	5%	Produk terdahulu yang pernah ada di <i>re-launch</i> kembali dengan harapan bisa sesukses pada saat pertama kali produk tersebut diluncurkan
3	10%	Intuisi tidak selalu benar, berdasarkan pengalaman kami dari 10X <i>launching</i> produk baru hanya 1 X yang hasilnya baik diterima pasar dan dapat bertahan terus, ini sudah termasuk bagus.	90%	1. <i>Timingnya</i> tidak tepat, bisa terlalu awal atau terlambat dari gerakan <i>competitor</i> yang lebih cepat merebut pasar dengan beriklan di TVC ( <i>TV Commercial</i> ). 2. Data yang dimiliki tentang perilaku konsumen, kompetitor, dinamika pasar dlsb ( <i>survey intern</i> ), keliru membaca perilaku konsumen atau <i>trend</i> .

Sambungan Tabel 6.1: Keberhasilan dan Kegagalan Peluncuran Produk Baru Berdasarkan Intuisi

RESP	% BERHASIL	PENJELASAN	% GAGAL	PENJELASAN
4	50%	Intuisi merupakan kemampuan manusia untuk memprediksi ke depan, semua juga karena ilmu pengetahuan yang manusia tersebut peroleh sebelumnya, keberhasilan akan 99% jika intuisi tersebut dituliskan dan direncanakan dengan baik.	50%	Di jaman sekarang segala sesuatu bukan terjadi dengan tiba-tiba tanpa sebab, sulit sekali menjelaskan intuisi yang akhirnya menjadi keberuntunganlah yang menjadi alasan. Jadi gabungkanlah intuisi dan perhitungan secara matang, intuisi jarang sekali kita mempergunakan itu secara terpisah.
5	10%	Umumnya produk baru dirancang berdasarkan masukan dari konsumen, <i>info market</i> dan <i>distributor</i> .	25%	Dari 4 produk baru berdasarkan ide kreatif (intuisi), dalam kurun 3 tahun hanya 1 produk yang masih bertahan dan meskipun penjualan masih terus meningkat, namun tidak terlalu pesat.

Sumber: Hasil kuesioner lanjutan mengenai intuisi yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan peluncuran produk baru, 6 Mei 2008.

Peneliti tidak dapat membuat kesimpulan atas jawaban responden yang berbeda-beda seperti yang tercantum dalam Tabel 6.1 tersebut. Peneliti berpendapat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui persentase kegagalan dan persentase keberhasilan peluncuran produk baru berdasarkan intuisi. Studi yang dilakukan peneliti belum dapat menjawabnya karena diperlukan studi dengan metode lebih terstruktur dan homogen (sebagai contoh, pemisahan antara perusahaan lokal dan multinasional). Walaupun demikian, ada wawasan yang dapat diambil dari jawaban responden tersebut di atas bahwa intuisi saja tidaklah cukup harus didukung dengan data dan kapabilitas dalam pengelolaan produk sehingga mengurangi resiko kegagalan produk baru.

Hal lain yang perlu dipahami adalah cukup dapat dimengerti mengapa *respon rate* dari kuesioner lanjutan tersebut di atas sangat kecil (6%) yang diduga karena keengganan responden membicarakan kegagalan sebuah peluncuran produk baru dengan peneliti yang dianggap merupakan pihak luar perusahaan. Hal

Universitas Indonesia



keengganan responden atau perusahaan menjawab kuesioner juga dialami saat penyebaran kuesioner penelitian final yang mengandung pertanyaan seputar keuntungan perusahaan. Ada beberapa perusahaan yang mengembalikan kuesioner tanpa mengisinya dengan menyatakan bahwa kuesioner berisi pertanyaan sensitif yang tidak bisa dijawab padahal kuesioner tersebut hasil diskusi dengan praktisi pemasaran sebelumnya.

Bila mengacu kepada profil responden yang 57% berasal dari perusahaan lokal yang memiliki pengalaman kerja sebagian besar berada di atas 10 tahun (54%) diduga responden telah memiliki pengalaman dalam mengenali peluang pasar, persaingan yang dihadapi, biaya yang harus dikeluarkan dan pengetahuan tentang citra merek\* Pengalaman yang dimiliki akan mengasah intuisi dalam membuat keputusan dan kapabilitas dalam pengelolaan produk bersifat dinamis yang dimilikinya. Dari pengalaman yang dihadapi, akan terbentuklah pola kalkulasi atau analisa sebagai petunjuk naluriah dalam membuat keputusan di kemudian hari.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan pula bahwa semakin tinggi kapabilitas dalam pengelolaan produk bersifat dinamis yang dimiliki oleh manajemen puncak maupun manajer maka semakin dilakukan percepatan pengembangan produk. Hasil penelitian tersebut memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kapabilitas sumberdaya *internal* dalam proses pengembangan produk akan mempengaruhi kecepatan pengembangan produk yang dilakukan (Smith, 1999).

Intuisi saja tidak cukup tanpa disertai dengan kapabilitas untuk mengelola percepatan pengembangan produk karena tanpa dukungan kapabilitas maka tingkat resiko kegagalan dalam melakukan percepatan pengembangan produk akan tinggi. Ketajaman intuisi sering disertai dengan peningkatan kapabilitas, hal ini disebabkan dalam proses pembentukan intuisi terkandung pula proses pembelajaran yang dapat menambah kapabilitas yang telah dimiliki.

Intuisi dan kapabilitas inilah yang dirasakan oleh responden pemasar di penelitian ini sebagai pendorong yang memiliki pengaruh lebih kuat untuk melakukan percepatan pengembangan produk, mengalahkan pendorong-

---

\* Diskusi hasil penelitian dengan seorang praktisi pemasaran yang berpengalaman kerja selama 30 tahun pada tanggal 9 April 2008.

pendorong lainnya, yakni peluang pasar, persaingan, biaya dan citra merek. Sebagai contoh, intuisi pembuat keputusan di perusahaan yang mengatakan produk baru pasti diterima pasar. Untuk mewujudkan keputusan berbasis intuisi tersebut maka diperlukan kapabilitas dari manajer maupun manajemen puncak dalam pengelolaan produk yang mampu merealisasikannya secara cepat. Dalam perusahaan lokal, kedua faktor pendorong tersebut sangat dirasakan pengaruhnya.

Kenyataan hasil studi juga menunjukkan bahwa struktur organisasi dari profil responden penelitian yang sebagian besar (70%) menerapkan struktur birokratis melakukan standar peraturan yang sama dan sistem tanggung jawab yang jelas tidak membatasi keputusan yang diambil berdasarkan kombinasi antara analisis yang telah dilakukan dan kepekaan intuisi berdasarkan pengalaman yang dimiliki. Dengan demikian baik pemasar yang berasal dari perusahaan lokal maupun multinasional yang sebagian besar menerapkan struktur birokratis dengan rancangan mekanistik memiliki pandangan yang sama bahwa intuisi dari pembuat keputusan yang diperkuat dengan kapabilitas menjadi pendorong utama perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk.

#### 6.2.2. Mengapa Peluang Pasar, Persaingan, Biaya dan Citra Merek Tidak Menjadi Faktor Pendorong Percepatan Pengembangan Produk?

Hasil penelitian (Tabel 5.15) menyatakan bahwa peluang pasar tidak mempengaruhi secara positif percepatan pengembangan produk. Untuk menggali lebih jauh mengenai pemahaman hasil pengujian hipotesis tersebut di atas dilakukan diskusi hasil penelitian di depan praktisi pemasaran industri pangan\* (Kurnia, 2007b). Hasil diskusi memberikan informasi bahwa diduga dengan struktur bersifat birokratis yang diterapkan di perusahaan lokal maupun multinasional (Tabel 5.3) membuat pemasar menjadi tidak agresif untuk menangkap peluang pasar bahkan cenderung apatis sebagai contoh adalah panjangnya jenjang yang harus dilalui oleh pemasar untuk mendapatkan persetujuan dalam menciptakan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar

\* Presentasi hasil penelitian dengan mengundang praktisi pemasaran dilakukan pada tanggal 26/10/07.

yang diketahuinya saat itu (Kurnia, 2007b). Pemasar dapat terjebak dalam rutinitas pekerjaan administratif yang sering menguras tenaga dan mengurangi waktu pemasar untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pasar. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Proctor (1996) bahwa struktur organisasi yang kaku (*rigid*) akan merusak kreativitas manajemen.

Namun demikian ada informasi lain yang didapatkan peneliti dari salah seorang direktur pangan PT. Unilever Indonesia bahwa perusahaan tidak serta merta mengambil peluang pasar menarik untuk dimasukinya namun sangat hati-hati melakukan analisis resiko yang ada, khususnya untuk pasar Indonesia saat ini. Hal ini sesuai dengan hasil identifikasi awal bahwa sebagian besar responden (52%) menerapkan strategi *analyzer* (Tabel 5.8) yang mengamati terlebih dahulu keadaan pasar sebelum meluncurkan produk baru terutama untuk pasar baru yang belum dikenalnya.

Peluang pasar yang menarik atau tidak menarik untuk diambil sangat tergantung dengan seberapa jauh pemasar bergaul dengan pasar yang menjadi target sasarannya didukung dengan informasi data sekunder yang didapat. Namun demikian, dalam keadaan stabilitas ekonomi di Indonesia yang tidak stabil dewasa ini dikarenakan pengaruh naiknya harga minyak mentah dunia sehingga banyak negara memilih bahan pangan sebagai pengganti alternatif minyak bumi maka kecenderungan pergantian bahan baku tersebut akan mempengaruhi harga-harga bahan baku pangan sementara daya beli pasar semakin lemah\*. Kondisi tersebut membuat seberapa menarik pun peluang pasar akan disikapi secara hati-hati oleh pemasar. Artinya, peluang tersebut tidak serta merta diambil namun melalui kalkulasi tingkat resiko yang terkandung dalam ketajaman intuisi untuk memutuskan apakah peluang tersebut jadi diambil atau tidak.

Hasil penelitian (Tabel 5.15) juga menyatakan bahwa persaingan tidak mendorong percepatan pengembangan produk pada industri pangan di Indonesia. Kenyataan hasil ini membuat pemikiran lebih mendalam akan apa yang menyebabkan persaingan menjadi tidak begitu kuat sebagai pendorong perusahaan pangan skala menengah-besar untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Kenyataan hasil pengujian ini diduga disebabkan sikap

---

\* Informasi didapatkan peneliti pada Rakornas KADIN 2008, "Ketahanan pangan untuk kesejahteraan rakyat" di Jakarta pada tanggal 29 Maret 2008.

kurang peka akan keadaan lingkungan dari praktisi pemasaran yang bekerja dalam perusahaan yang menerapkan struktur birokratis. Dari profil responden diketahui responden dengan lama kerja < 20 tahun dan < 30 tahun sebanyak 54% padahal pemasar dikenal sering berpindah pekerjaan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya dalam waktu yang relatif singkat (Kurnia, 2007b).

Ada informasi menarik lain dari seorang manajer pemasar PT. Mead Johnson Indonesia yang menyatakan bahwa pemasar tidak merasakan lagi persaingan sebagai pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk dikarenakan persaingan telah umum (*generic*) ada dalam lingkungan kerja mereka\*. Sesuai dengan profil responden yang sebagian besar memiliki pengalaman berpuluh tahun di pengembangan produk (Tabel 5.5), diduga persaingan sudah menjadi hal biasa dalam lingkup pekerjaan mereka, bahkan bisa jadi karena terlalu terbiasanya membuat mereka tidak sadar (*aware*) akan lingkup persaingan yang dihadapi perusahaannya. Kondisi ini bisa lebih mudah digambarkan seperti fenomena katak rebus\*\* yang mati akibat tidak menyadari keadaan air disekelilingnya yang telah mendidih. Diduga pula bahwa responden berpikir akan persaingan yang dihadapi oleh produknya saja, tidak tahu atau tidak melihat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan dimana ia bekerja.

Hasil penelitian (Tabel 5.15) menunjukkan pula bahwa biaya bukan merupakan pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk. Perusahaan yang menerapkan tahapan pengembangan produk baku secara lengkap pasti menyadari akan biaya yang tidak murah tersebut. Pengembangan produk atau inovasi yang menghasilkan produk benar-benar baru atau *breakthrough*, hasil penelitian bertahun-tahun, sudah dapat dipastikan lebih memerlukan biaya jauh lebih besar dibandingkan inovasi yang hanya menambahkan manfaat produk atau memperbaharui kemasan produk yang sering disebut inovasi *incremental*. Dalam kondisi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk, waktu menjadi pertimbangan utama untuk secepatnya meluncurkan produk ke pasar sasaran, maka pemasar cenderung memilih inovasi *incremental* karena cepat dan murah.

---

\*Wawancara dilakukan pada tanggal 28 November 2007.

\*\* Wikipedia "Boiling Frog" (2008).

Alokasi biaya pun sering dibagi antara produk baru dengan produk lama yang dimiliki karena menggunakan mesin yang sama misalnya sehingga biaya pengembangan produk tidak menjadi penyebab utama pemasar untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Seperti yang diinformasikan oleh manajer produk PT. Sasa Inti bahwa produk yang bahan baku dasar (*basic*) sama, seperti contohnya *powder* dan agar-agar dapat diolah menjadi produk akhir dengan mesin yang sama. Jadi perusahaan tidak perlu membeli mesin baru. Dengan demikian dapat mengurangi tambahan biaya yang signifikan. Sebaliknya, perusahaan menggunakan investasi yang telah dimilikinya (Kurnia, 2007b). Dengan kondisi tersebut di atas, pemasar tidak lagi melihat biaya pengembangan produk menjadi pendorong utama dalam melakukan percepatan pengembangan produk.

Citra merek juga ternyata bukan pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk untuk 107 responden perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia (Tabel 5.15). Hal ini diduga terkait dengan regulasi pemerintahan yang berubah-ubah pada saat pemasar melakukan peluncuran produk dengan citra merek yang kuat namun kemudian dihentikan hanya karena peraturan pemerintahan yang diberlakukan secara tiba-tiba, seperti misalnya sebuah perusahaan pangan yang berlokasi di Jakarta Utara meluncurkan produk baru dengan merek yang telah dikenal oleh pelanggannya. Produk baru tersebut lebih berkualitas dibandingkan produk pesaing dan mendapatkan respon positif dari pasar namun kemudian tiba-tiba di hentikan penjualannya dikarenakan peraturan pemerintah yang melarang mengimpor bahan baku produk tersebut. Tindakan tersebut membuat pelanggan menjadi tidak percaya lagi dengan merek perusahaan tersebut sehingga mempengaruhi kekuatan citra merek yang telah dimiliki (Kurnia, 2007b).

Hasil diskusi lanjutan dengan praktisi pangan\*, citra merek kuat tidak serta merta membuat produk baru dengan cepat diluncurkan oleh bagian pemasaran. Hal ini disebabkan pemasar berkeyakinan bahwa tiap produk-walaupun berada dalam merek yang sama memiliki kepribadian (*personality*) masing-masing. Seperti yang diungkapkan oleh Keller (2003) bahwa merek memiliki sifat kepribadian (*personality traits*) karena serupa dengan manusia, merek memiliki

---

\* Wawancara lanjutan dengan seorang direktur pemasaran pangan tanggal 8 April 2008.

sifat moderen (*modern*), kuno (*old fashioned*), lincah (*lively*) atau eksotis (*exotic*). Sebagai contoh, produk baru minuman isotonik Mizone yang diproduksi oleh produsen minuman terkenal Aqua diluncurkan tanpa menyertakan 'Aqua' dalam merek produk barunya. Hal ini dilakukan karena tidak ingin mengulangi kegagalan produk Aqua Splash. Pasar telah memiliki persepsi bahwa merek Aqua identik dengan kemurniannya sehingga saat produk Aqua Splash dikeluarkan dengan versi aroma/rasa (Splash) maka sulit untuk berhasil (Marketing, 2006). Mizone ingin dipersepsikan berbeda dengan Aqua sehingga manfaat Mizone yang ingin ditawarkan tidak tertutupi oleh persepsi Aqua yang telah melekat kuat dalam benak pelanggan (Aaker, 2004).

Tidak cukup kuatnya citra merek menjadi pendorong percepatan pengembangan produk dapat pula karena responden melakukan percepatan pengembangan produk untuk produk dengan merek yang benar-benar baru. Merek yang bukan berasal dari pengembangan merek produk yang telah ada (*brand extension*). Strategi *brand extension* sering digunakan perusahaan untuk membantu peluncuran produk baru, seperti yang diungkapkan oleh Aaker (1991) bahwa strategi *brand extension* selain mengurangi biaya peluncuran produk baru ke pasar juga dapat membantu kecepatan penetrasi produk baru ke pasar. Peluncuran produk baru yang tidak berasal dari pengembangan merek produk yang telah ada dapat membuat responden tidak menganggap citra merek yang kuat sebagai pendorong utama percepatan pengembangan produk yang dilakukannya

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa citra merek yang kuat tidak serta merta menjadi pendorong utama perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Banyak hal yang perlu dipertimbangkan dalam menggunakan citra merek yang telah kuat untuk sebuah produk baru, salah satunya adalah kepribadian dan manfaat yang dimiliki produk bisa berbeda-beda (Aaker, 2004).

### 6.3. PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK - PERAN PEMASARAN – KINERJA PRODUK

Hasil penelitian (Tabel 5.15) menunjukkan bahwa percepatan pengembangan produk berpengaruh positif terhadap peran artikulasi pemasaran dan peran navigasi pemasaran. Hasil tersebut menyatakan bahwa semakin sering dilakukan percepatan pengembangan produk semakin memperkuat peran pemasaran dalam menciptakan dan mengembangkan nilai (artikulasi) serta menyebarkan nilai (navigasi) melalui produk kepada pelanggan yang membutuhkannya. Percepatan pengembangan produk merupakan taktik yang dilakukan perusahaan dengan mengurangi waktu pengembangan produk sehingga produk menjadi lebih cepat diluncurkan ke pasar. Perusahaan melakukan penyederhanaan proses pengembangan produk atau menghilangkan kegiatan-kegiatan dalam pengembangan produk yang memerlukan periode waktu lama, misalnya tes pasar awal.

Percepatan pengembangan produk tersebut membuat pemasar sebagai salah satu fungsi dalam organisasi menjadi lebih berperan penting dalam menentukan keberhasilan taktik tersebut yang menentukan daya saing perusahaan. Hal ini disebabkan, percepatan pengembangan produk menuntut pemasar untuk meningkatkan tugasnya dalam mendefinisikan segmen pasar, menseleksi segmen pasar dan mengembangkan strategi penempatan posisi nilai produk yang ditawarkan ke pasar (Webster, 2002). Percepatan pengembangan produk juga mendorong pemasar untuk lebih berperan aktif dalam keputusan strategis di perusahaan, misalnya dalam memperoleh bahan baku berkualitas untuk produk, sistem dan layanan purna jual yang sebagai bagian dari penawaran yang diajukan kepada pelanggan.

Percepatan pengembangan produk membuat fungsi pemasaran lebih dibutuhkan dalam menciptakan dan mengembangkan nilai terkait erat dengan *core objective* pemasaran yakni menarik dan mempertahankan pelanggan (Srivastava, et al. 1999) untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Pemasar yang berhasil menciptakan nilai, mengembangkan nilai serta memberikan nilai yang telah dijanjikan sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan akan nilai tersebut pada saat yang tepat akan memberikan keuntungan pada produk sehingga

memberikan keuntungan pula bagi perusahaan (Dahan, E. & Hauser, J.R., 2002). Sebagai contoh, produk pangan merek Tropicana Slim khusus untuk penderita diabetes mengandung nilai bahwa produk memiliki kadar gula yang rendah, aman dikonsumsi namun masih mampu memenuhi kebutuhan kalori tubuh. Saat ini, dengan dukungan promosi yang gencar maka produk Tropicana Slim telah dikenal luas dan memiliki citra merek kuat dibandingkan produk sejenis yang ada di pasar. Produk ini memberikan keuntungan bagi perusahaan yang jeli melihat kebutuhan spesifik dari konsumen penderita diabetes akan produk yang aman dikonsumsi dan berkadar gula rendah.

Dengan demikian percepatan pengembangan produk membuat peran pemasaran semakin kritical. Dalam target waktu yang ditentukan, pemasar dituntut untuk mampu secara cepat mengidentifikasi nilai kebutuhan pelanggan dari segmen pasar yang dituju, merancang produk yang mampu memenuhi mengatasi masalah pelanggan dari segmen tersebut, merancang penawaran dan mengkomunikasikan nilai yang telah dijanjikan kepada pelanggan. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Cravens & Piercy (2006) bahwa pemasaran sebagai salah satu fungsi dalam organisasi berperan dalam *inside-out process* dengan memahami dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan serta berusaha memenuhinya. Sebagai contoh, pemasar mengambil alih peran R&D dalam tes produk karena target waktu pengembangan produk yang singkat. Taktik percepatan pengembangan produk yang diterapkan oleh perusahaan mendorong pemasar untuk lebih menggerakkan kegiatan-kegiatan pengembangan produk sehingga mampu mencapai target waktu peluncuran yang ditetapkan.

Hasil penelitian (Tabel 5.15) menyatakan peran artikulasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja produk demikian pula dengan peran navigasi pemasaran. Artinya, percepatan pengembangan produk membuat pemasar tertantang untuk meningkatkan perannya sebagai *articulator* dan *navigator* sesuai kebutuhan pelanggan sehingga kinerja produk yang dihasilkan juga akan meningkat. Sebagai contoh, PT. Garudafood Putera Puteri Jaya telah dikenal sebagai pemimpin pasar dalam bisnis kacang olahan, melakukan inovasi dalam cara makan (*trend of eating*) kacang olahan dengan memperkenalkan makan kacang atom (katom) yang semula dikomunikasikan sebagai camilan menjadi



pengganti kerupuk yang dapat dimakan sebagai campuran berbagai makanan. Tujuan inovasi cara makan yang diperkenalkan perusahaan ini tidak hanya untuk memperlebar ukuran pasar namun sekaligus berhasil menaikkan penjualan kacang katomnya sebesar 10-20% (Marketing, 2004b).

Pemasaran yang mengelola produk katom dari PT. Garudafood Putera Puteri Jaya tersebut di atas berharap produknya dapat memenuhi nilai yang dibutuhkan pelanggan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Song, Montoya-Weiss & Schmidt (1997) bahwa, pemasaran memainkan peran sentral dalam memahami pasar secara efektif dan efisien yang menuangkannya pada konsep produk dan memosisikannya dalam penawaran produk ke target pasar yang menjadi tujuannya. Diperkuat oleh pernyataan Kotler (2003) dan Pawitra (2005) bahwa pemasaran yang berhasil menciptakan dan mengembangkan posisi nilai yang berfokus ke pelanggan akan dapat memenuhi kebutuhan, preferensi dan ekspektasi pelanggan sehingga tercapai satisfaksi.

Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan hasil identifikasi awal konteks penelitian (Tabel 5.9) bahwa diduga tahap industri pangan di Indonesia masih dalam tahap pertumbuhan. Identifikasi tahap pertumbuhan tersebut berdasarkan karakteristik yang dikemukakan oleh Pearce & Robinson (2005) dalam konsep evolusi industri. Pada tahap pertumbuhan, kekuatan distribusi menjadi andalan fungsi pemasaran di perusahaan untuk mencapai kinerja produk yang diharapkan disamping tetap melakukan kegiatan memperkenalkan merek ke pasar sasaran. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki produk dengan nilai yang sesuai dengan kebutuhan nilai pelanggan dan memiliki kekuatan jaringan distribusi akan lebih mudah mencapai kinerja produk yang diharapkan. Seperti yang dilakukan oleh kelompok Wings saat meluncurkan mi Sedaap menggunakan jaringan distribusi yang dimiliki untuk menjual mi Sedaap sehingga sampai ke konsumen tanpa hambatan (Marketing, 2004a). Strategi distribusi yang dilakukan tersebut membuat mi Sedaap mampu bertahan sampai saat ini dibandingkan merek pendatang baru mi lainnya.

Hasil penelitian (Tabel 5.15) juga menunjukkan bahwa percepatan pengembangan produk bersama-sama dengan peran artikulasi pemasaran maupun bersama-sama dengan peran navigasi pemasaran tidak berpengaruh positif

terhadap kinerja produk yang dihasilkan. Percepatan pengembangan produk tidak optimal mencapai kinerja produk yang diharapkan bila tanpa melalui peran artikulasi dan navigasi pemasaran. Hal ini disebabkan pemasar berperan penting sebagai fungsi mediasi untuk mencapai kinerja produk yang telah ditargetkan dalam setiap rencana peluncuran produk baru ke pasar. Percepatan pengembangan produk membuat peran pemasar sebagai penggerak fungsi-fungsi lainnya (R&D, penjualan, produksi, keuangan) dalam perusahaan menjadi lebih dibutuhkan untuk mencapai kinerja produk yakni kualitas produk, keuntungan dan volume penjualan yang diharapkan.

#### **6.4. PENGARUH LANGSUNG PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK TERHADAP KINERJA PRODUK DALAM MODEL PENELITIAN ALTERNATIF**

Hasil pengujian hipotesis 10 dalam model penelitian alternatif (Tabel 5.17) yang ingin mengetahui pengaruh langsung dari percepatan pengembangan produk terhadap kinerja produk yang dihasilkan secara jelas menunjukkan bahwa perusahaan dapat mencapai kinerja produk yang diharapkannya secara langsung. Hal ini berarti dalam taktik percepatan pengembangan produk, saat waktu menjadi pertimbangan utama untuk mempersingkat pengembangan produk, peran dari pembuat keputusan di perusahaan pangan yang melakukan percepatan pengembangan produk lebih besar pengaruhnya dibandingkan melalui pemasar terhadap kinerja produk yang dihasilkan. Sebagai contoh, seorang pembuat keputusan akan secara cepat melakukan proses persetujuan (misalnya, proses penandatanganan konsep rancangan produk baru), secara cepat juga membentuk tim lintas fungsi, merekrut sumberdaya manusia yang terlatih atau memberikan pelatihan kepada sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan taktik percepatan pengembangan produk yang diterapkannya dalam perusahaan.

Profil responden yang sebagian besar (57%) berasal dari perusahaan lokal juga memberikan informasi kuatnya pengaruh pembuat keputusan yang diketahui masih sangat terlibat dalam pelaksanaan keseharian perusahaan. Kuatnya pengaruh intuisi dalam memutuskan untuk mempercepat peluncuran produk ke pasar bisa merupakan refleksi masih kuatnya pengaruh pembuat keputusan

terhadap pemasar yang sebagian besar (94%) merupakan responden dalam penelitian ini. Seorang pemilik, CEO atau dewan direksi sebagai pembuat keputusan di perusahaan lokal diduga sebagai wirausaha yang telah memiliki intuisi cukup tajam dalam membuat keputusan. Disamping itu, diduga pula memiliki kapabilitas pengelolaan produk bersifat dinamis yang memadai melalui pengalaman yang telah diperolehnya bertahun-tahun sebagai wirausaha.

Melihat pada model penelitian alternatif pada Gambar 5.2 memberikan pemahaman tambahan bahwa dalam kondisi perlunya kecepatan dalam meluncurkan produk ke pasar untuk menghasilkan kinerja produk yang diharapkan oleh perusahaan, pemasar masih sangat tergantung dengan keputusan pembuat keputusan di perusahaan terutama keputusan yang terkait dengan tingkat resiko tinggi. Semakin tinggi tingkat resiko yang dihadapi semakin diperlukan ketajaman intuisi untuk memutuskan berdasarkan pengalaman yang telah dimiliki. Seorang pemilik perusahaan atau CEO maupun dewan direksi sebagai pembuat keputusan tertinggi juga memiliki tingkat keberanian untuk mengambil resiko yang berbeda dengan manajer yang bekerja di perusahaannya.

Keberanian untuk mengambil resiko tersebut didasari oleh karakteristik perilaku seorang wirausaha yang memiliki kemampuan mengkalkulasi resiko yang dihadapinya (Bolton & Thompson, 2000). Semakin tinggi jabatan seseorang dalam perusahaan akan semakin berani untuk mengambil resiko berdasarkan pengalaman yang telah dimilikinya dan kebutuhan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya (Bolton & Thompson, 2000). Baginya, pengalaman sudah mendarah daging yang mendukung kepekaan intuisinya. Ketajaman intuisi, tingkat keberanian mengambil resiko yang tinggi karena yakin dan kapabel maka ia semakin percaya untuk membuat keputusan.

Pengaruh langsung pembuat keputusan terhadap percepatan pengembangan produk ke kinerja produk yang dihasilkan juga membuat peran navigasi pemasaran menjadi kurang berpengaruh terhadap kinerja produk yang dihasilkan. Peran navigasi pemasaran sebagai mediasi untuk tercapainya kinerja produk yang dihasilkan bukan menjadi kurang penting namun dalam kondisi percepatan pengembangan produk saat waktu menjadi prioritas utama agar produk secepatnya berada di pasar maka porsi kegiatan program-program komunikasi

difokuskan ke jangka pendek. Pembuat keputusan di perusahaan sering masih terlibat secara dominan agar produk secepatnya terjual sehingga mampu memberikan keuntungan secepatnya pula kepada perusahaan. Sebagai contoh, seorang direktur operasional produk minuman teh botol lokal yang telah terkenal selama puluhan tahun mengatakan bahwa intuisi pemilik dan pemegang saham masih berperan dalam menentukan rasa dan warna produk baru yang akan diluncurkan ke pasar sampai saat ini\*.

Namun demikian, tidak menutup pula kemungkinan bahwa bisa jadi responden pemasar dalam penelitian ini sebagian besar melakukan peran artikulasi sebagai pencipta dan pengembangan nilai. Peneliti menduga mereka tidak merasa melakukan peran navigasi karena misalnya program penyampaian nilai kepada pasar sasaran diberikan kepada agen eksternal atau divisi lain di luar divisi pemasaran. Mungkin saja mereka ikut merancang program-program komunikasi namun tidak sampai terlibat secara mendalam dalam pelaksanaan program-program tersebut di pasar. Profil responden yang sebagian besar (52%) menerapkan strategi pemasaran dengan melakukan inovasi produk baru untuk pasar baru (*analyzer*) melengkapi pula kemungkinan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian lebih banyak melakukan fungsi sebagai pencipta dan pengembang nilai dalam proses inovasi produk yang dilakukannya.

Berlandaskan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa model penelitian alternatif mampu menjelaskan lebih baik pengaruh percepatan pengembangan produk terhadap peran artikulasi dan navigasi pemasaran untuk menghasilkan kinerja produk yang ada di industri pangan di Indonesia dibandingkan model penelitian orisinal. Model penelitian alternatif mampu memberikan tambahan temuan yang menjelaskan adanya hubungan langsung yang kuat antara percepatan pengembangan produk terhadap kinerja produk karena faktor pendorong intuisi pembuat keputusan yang didukung dengan kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk yang bersifat dinamis.

---

\* Wawancara dengan direktur operasional perusahaan minuman teh botol tanggal 16 Februari 2008.

## BAB 7 IMPLIKASI DAN PENUTUP

Dalam Bab 7 ini peneliti menguraikan tiga implikasi temuan penelitian dalam bentuk implikasi teoritis, implikasi manajerial dan implikasi terhadap kebijakan pemerintah. Implikasi teoritis temuan penelitian melengkapi konsep-konsep dalam percepatan pengembangan produk yang dihasilkan studi-studi sebelumnya antara lain intuisi pembuat keputusan dan kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk juga menjadi faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk. Implikasi manajerial yang didapatkan dari temuan penelitian memberikan wawasan secara menyeluruh bahwa perusahaan perlu melakukan beberapa tindakan perubahan terkait dengan organisasi, sumberdaya, pemasaran, *manufacturing* dan inovasi yang akan dipilih. Berbeda dengan implikasi teoritis dan manajerial, implikasi kebijakan temuan penelitian memberikan masukan bagaimana seharusnya pemerintah mengeluarkan kebijakan yang mendukung proses percepatan pengembangan produk pelaku industri pangan.

### 7.1. IMPLIKASI TEORITIS

Implikasi teoritis penelitian terdiri dari beberapa sub implikasi berikut ini:

#### 7.1.1. Sumberdaya *internal* sebagai pendorong percepatan pengembangan produk

Percepatan pengembangan produk merupakan taktik pengembangan produk yang dilakukan perusahaan dengan mempersingkat waktu pengembangan sehingga produk baru dapat secepatnya meluncur ke pasar sasaran mendahului pesaing. Taktik ini merupakan upaya perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dihadapinya sesuai dengan *contingency theory* yang menyatakan bahwa organisasi secara berkelanjutan menyesuaikan diri agar cocok dengan lingkungannya sehingga dapat tetap bertahan dan terus berkembang (Daft, 2004; 2007).

Hasil penelitian menemukan bahwa intuisi pembuat keputusan dalam membuat keputusan dan kapabilitas manajer maupun manajemen puncak dalam mengelola pengembangan produk yang bersifat dinamis menjadi pendorong utama perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Menurut *Resource-Based Theory*, kapabilitas masuk dalam aset *intangible* yang berasal dari *internal* perusahaan yang mampu memberikan keunggulan daya saing bagi perusahaan (Barney & Clark, 2007).

Intuisi dibentuk oleh pengalaman. Proses pembelajaran mempengaruhi keputusan-keputusan strategis organisasi, seperti peluncuran produk baru. Tingkat ketajaman intuisi setiap orang berbeda-beda terkait dengan pengalaman dan proses pembelajaran yang dialaminya. Keputusan strategis yang tidak akurat karena kurang pengalaman akan berdampak terhadap pelaksanaan keputusan yang akhirnya bisa merugikan perusahaan. Intuisi pembuat keputusan belum secara eksplisit dikemukakan sebagai sumberdaya *intangible* dalam pandangan *Resource-Based*. Secara implisit King & Zeithaml (2001) menyatakan bahwa intuisi pembuat keputusan merupakan *tacit knowledge* yang memberikan keunggulan daya saing bagi perusahaan. Pandangan *Resource-Based* mengakui bahwa pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumberdaya *intangible* kunci. Pengetahuan membentuk kapabilitas yang mengarahkan ke keunggulan daya saing dan kinerja perusahaan yang *superior* (King & Zeithaml, 2001). Dengan demikian, temuan hasil penelitian bahwa intuisi pembuat keputusan merupakan faktor pendorong utama dalam percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan lebih memperkaya penelitian dalam pandangan *Resource-Based*.

Faktor pendorong lainnya yakni peluang pasar, persaingan, biaya dan citra merek tidak berpengaruh kuat terhadap percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan. Peluang pasar dan persaingan merupakan faktor eksternal perusahaan yang menurut *Market-Based View* dapat memberikan keunggulan daya saing perusahaan yang memilikinya (Griffith & Harvey, 2001). Temuan ini memberikan implikasi pada pengetahuan tentang percepatan pengembangan produk yang merupakan taktik yang terus dipakai perusahaan dalam memenangkan persaingan pada masa kini (Pearce & Robinson, 2007; Harvey &

Griffith, 2007) bahwa faktor sumberdaya *internal* lebih memicu percepatan pengembangan produk dibandingkan faktor eksternal untuk industri pangan di Indonesia.

#### 7.1.2. Kekuatan Pengaruh Intuisi Pembuat Keputusan dalam Percepatan Pengembangan Produk

Responden yang sebagian besar (57%) berasal dari perusahaan lokal, memberikan wawasan kuatnya pengaruh intuisi pembuat keputusan di perusahaan-perusahaan tersebut dalam melakukan percepatan pengembangan produk. Perusahaan-perusahaan lokal umumnya masih dipimpin oleh pendiri (*founder*) yang memiliki jiwa wirausaha tinggi dengan kemampuan melakukan kalkulasi resiko akan segala keputusannya. Perusahaan-perusahaan ini berbeda benar dengan perusahaan-perusahaan asing di Indonesia yang sudah dijalankan oleh profesional dengan formalitas yang tinggi. Bolton & Thompson (2000) menemukan salah satu karakteristik perilaku wirausaha adalah kemampuan untuk melakukan kalkulasi resiko disamping karakteristik lainnya seperti tekun, keras hati, tekad kuat, kreatif, berorientasi terhadap tujuan yang jelas, inisiatif dan bertanggung jawab dan tidak bergantung pada orang lain.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengalaman dan proses pembelajaran yang dimiliki seorang wirausaha membentuk intuisi dalam membuat keputusan menjadi semakin tajam dan lebih meyakinkannya untuk melakukan keputusan beresiko dalam proses percepatan pengembangan produk.

#### 7.1.3. Melengkapi Penelitian Intuisi dalam Pembuatan Keputusan di Perusahaan

Penelitian terhadap variabel intuisi yang terjadi dalam kehidupan manusia sudah lama dilakukan dalam penelitian bidang *cognitive* dan *social psychology*. Seringkali penelitian-penelitian itu kurang disadari manfaatnya dalam bidang manajemen dan bisnis padahal dalam praktek sehari-hari intuisi banyak digunakan para pengambil keputusan (Smith, 2008). Namun demikian, sampai saat ini, belum ada penelitian yang meneliti secara khusus peran intuisi dalam pembuatan

keputusan terhadap percepatan pengembangan produk oleh perusahaan dalam membentuk daya saing. Para peneliti mulai dari tahun 1989 cenderung lebih ke topik integrasi tim dan aliansi eksternal dibandingkan topik percepatan pengembangan produk (Page & Schirr, 2008).

Melalui temuan penelitian bahwa intuisi pembuat keputusan sebagai faktor pendorong percepatan pengembangan produk memperkuat penelitian pada percepatan pengembangan produk sebelumnya. Mc. Donough III (1993) menginformasikan hasil penelitian Gupta & Wilemon (1990) yang menyebutkan ada hubungan antara percepatan pengembangan produk dengan kreativitas dan fleksibilitas sebagai karakteristik individual. Kreativitas merupakan hasil kerja otak kanan, tempat berprosesnya intuisi (Gambar 2.1). Dengan demikian penemuan ini menambah kontribusi pengetahuan pengembangan produk sehingga dapat dimanfaatkan dalam kegiatan manajerial. Perusahaan yang ingin memenangkan persaingan perlu memiliki manusia yang kreatif untuk melahirkan produk-produk inovatif, unik, bernilai dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Untuk mendukung kreativitasnya diperlukan kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk bersifat dinamis yang mampu merealisasikan ide-ide kreatif menjadi produk-produk sesuai kebutuhan pasar.

#### 7.1.4. Pengaruh Percepatan Pengembangan Produk terhadap Peran Pemasaran

Penelitian ini menemukan bahwa percepatan pengembangan produk mempengaruhi peran artikulasi pemasaran (penciptaan dan pengembangan nilai) dan peran navigasi pemasaran (penyebaran nilai) lebih baik lagi sehingga kebutuhan pelanggan terpenuhi dan terpuaskan. Temuan penelitian ini melengkapi penelitian-penelitian pada peran pemasaran sebelumnya yang tidak meneliti dampak percepatan pengembangan produk terhadap peran pemasaran.

Percepatan pengembangan produk membuat pemasar menjadi lebih kreatif, inovatif dan responsif karena terbatasnya waktu pengembangan produk dan keberhasilan yang ingin dicapai. Taktik percepatan pengembangan produk yang dilakukan dengan benar akan menghasilkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dalam waktu yang singkat. Pelanggan yang puas akan berkomitmen

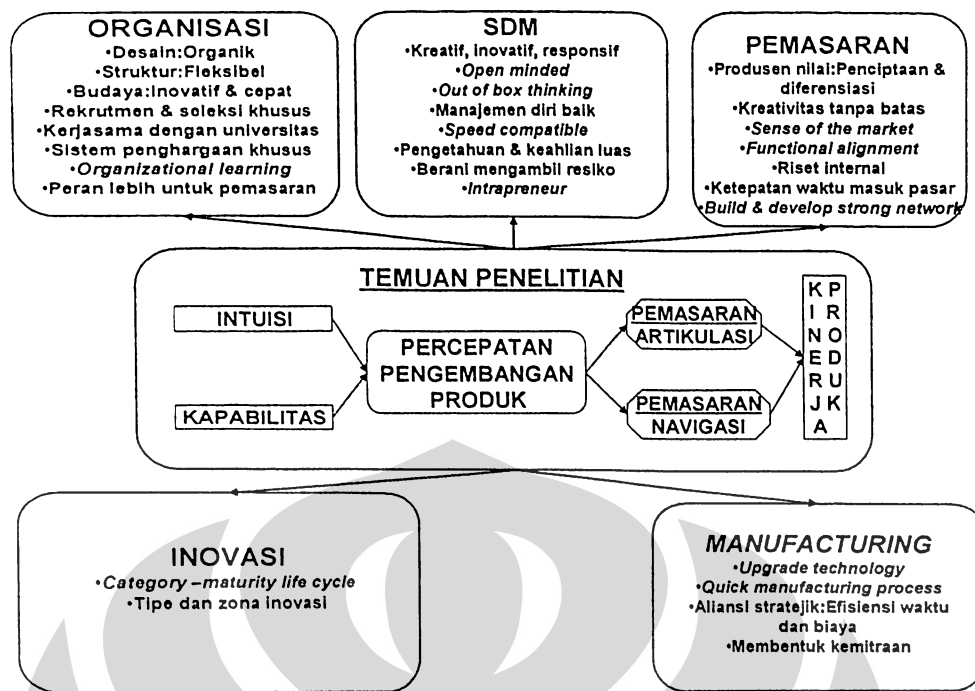


dan loyal untuk terus membeli produk sehingga perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam bisnisnya. Sebagai contoh, pemasar yang mengetahui kebutuhan pasar akan suatu produk segera melakukan studi kelayakan untuk mengetahui potensi pasarnya. Selanjutnya, pemasar berusaha membuat konsep produk untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut secara cepat sesuai dengan target waktu peluncuran produk. Bersama-sama dengan bagian R&D, pemasar merencanakan dan memilih prototipe produk yang paling sesuai kebutuhan pasar. Pemasar membuat rancangan pemasaran dan berkomunikasi dengan fungsi lain di perusahaan (penjualan, produksi, keuangan) dalam persiapan peluncuran produk baru.

Dengan demikian, pemasaran tidak lagi berperan hanya sebagai pelaksana atau fungsi yang menjalankan tugas rutinitas program-program pemasaran namun juga dalam keputusan strategis perusahaan dengan melakukan taktik percepatan pengembangan produk. Sheth & Sisodia (2003) menyarankan agar pemasar menggeser fokusnya dari hanya membuat program-program pemasaran taktis menjadi merancang strategi bisnis. Hal ini perlu dilakukan mengingat fokus pemasaran pun telah mengalami pergeseran dari transaksional menjadi interaksional dengan pelanggan. Sehingga pelanggan yang puas akan terus berkomitmen menjadi pelanggan loyal (Sheth & Sisodia, 2003). Percepatan pengembangan produk menjadi strategi yang terus dibutuhkan sampai saat ini (Harvey & Griffith, 2007) demi memenuhi kepuasan pelanggan melalui nilai yang diciptakan, dikembangkan dan diberikan oleh pemasaran.

## 7.2. IMPLIKASI MANAJERIAL

Selain memberikan implikasi teoritis untuk pengetahuan pengembangan produk, hasil penelitian juga mempunyai implikasi manajerial bagi perusahaan pangan di Indonesia. Implikasi manajerial berdasarkan temuan penelitian dapat diuraikan dalam lima area implikasi yakni organisasi, sumberdaya manusia, pemasaran (sebagai fungsi dalam organisasi), *manufacturing* (sebagai proses dalam produksi) dan inovasi (sebagai proses pembaharuan) seperti yang diuraikan dalam Gambar 7.1.



Gambar 7.1: Implikasi Manajerial Temuan Penelitian

Sumber: Hatch, M. J. (1997), "Organization Theory:Modern symbolic and postmodern perspectives", Oxford University Press, Inc.;Bolton, B. & Thompson, J. (2000), "Entrepreneurs: Talent, temperament, technique", 1<sup>st</sup> edition, Butterworth-Heinemann;Galbraith, J., Downey, D. & Kates, A. (2002), "Designing dynamic organization", American Management Association;Kumar, N. (2004), "Marketing as strategy:Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation", Harvard Business School Press;Kotler, P. (2006), "According to Kotler", PT. Bhuana Ilmu Populer;Kasali, R. (2007), "Re-code your change DNA:Membebaskan belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaharuan", edisi pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama;Moore, G.A. (2005), "Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution", 1<sup>st</sup> edition, Penguin Group; Darmawan, T. (2008). "Strategy to win Indonesian market on F & B industries", Business Luncheon-Industrial R & D Expo Seminar, Kawasan Industri Jababeka, Jakarta; De Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A. (2009), "Strategy:A view from the top (an executive perspective)", 3<sup>rd</sup> edition, Upper Saddle River, NJ:Pearson Education.

Perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia telah melakukan percepatan pengembangan produk (*accelerated product development*) atau sering disebut *innovation speed*. Taktik percepatan pengembangan produk ini sudah merupakan kebutuhan perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan meluncurkan produk ke pasar lebih cepat dari pesaing. Tahapan-tahapan baku dalam pengembangan produk sebelumnya telah banyak dikurangi sesuai dengan kemampuan perusahaan dan tingkat resiko yang dialami. Taktik penyederhanaan

proses dalam tahapan pengembangan produk dan menghilangkan salah satu tahapan menjadi taktik percepatan pengembangan produk yang banyak dilakukan karena cepat, murah dan memiliki tingkat resiko rendah.

Temuan penelitian yang terletak di bagian tengah dalam Gambar 7.1. menyatakan bahwa percepatan pengembangan produk pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia lebih didorong oleh intuisi dalam pembuatan keputusan dan kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk. Percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan memperkuat peran artikulasi dan navigasi pemasaran. Pada akhirnya kinerja produk sebagai hasil akhir proses pengembangan produk dapat dicapai secara optimal melalui ke dua peran pemasaran tersebut.

Implikasi manajerial yang disusun berdasarkan temuan penelitian terdiri dari lima area implikasi manajerial berikut ini:

#### 7.2.1. Organisasi

**-Desain Organik dan Struktur Fleksibel.** Daft (2007) mendefinisikan organisasi sebagai, “*social entities that are goal oriented, designed as deliberately structured and coordinated activity system, and linked to the external environment.*” (hal.10). Oleh karenanya, agar organisasi tetap dapat bertahan dan sehat maka organisasi perlu melakukan adaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Dalam lingkungan yang stabil rancangan organisasi lebih ke mekanistik yang berfokus pada kinerja efisiensi, sebaliknya dalam lingkungan yang bergolak maka rancangan organisasi lebih ke organik yang berfokus pada organisasi pembelajar (*learning organization*)(Daft, 2007). Perusahaan pangan telah melakukan percepatan pengembangan produk sebagai upaya untuk tetap dapat bertahan dan beradaptasi dengan lingkungannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa percepatan pengembangan produk yang telah dilakukan perusahaan pangan di Indonesia didorong oleh faktor intuisi pembuat keputusan dan kapabilitas dalam pengelolaan produk yang bersifat dinamis. Profil responden penelitian yang 70% berasal dari perusahaan lokal berstruktur birokratis cenderung memiliki rancangan yang mekanistik dibandingkan organik. Rancangan mekanistik memiliki struktur vertikal, budaya

yang kaku, sistem yang formal, pelaksanaan tugas rutin dan strategi bersaing (Daft, 2007). Hal ini berarti, dalam rancangan birokratis sekalipun faktor intuisi dan kapabilitas menjadi faktor utama dalam mendorong percepatan pengembangan produk.

Oleh karenanya, untuk keberhasilan taktik percepatan pengembangan produk yang dilakukan, perusahaan perlu secara bertahap merancang ulang desain organisasinya menjadi organisasi efektif yang cocok dengan lingkungan luarnya. Saat lingkungan berubah dari stabil ke bergolak, organisasi yang semula berstruktur birokratis perlu berubah menjadi organisasi yang organik agar tetap mampu beradaptasi dengan lingkungannya (Daft, 2007). Perusahaan yang selama ini melakukan proses pengembangan produk baku menjadi memperpendek waktu pengembangan produk produknya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut. Organisasi berstruktur birokratis dapat menghambat kreativitas penciptaan produk yang dibutuhkan dalam percepatan pengembangan produk dan menjadi kendala terbentuknya intuisi (Klein, 2006). Organisasi yang organik berstruktur *horizontal*, budaya tidak kaku namun dapat menyesuaikan (*adaptive*), memiliki strategi kolaborasi, saling berbagi informasi, dan *empowered roles* (Daft, 2007). Desain organik mendukung kreativitas dan perkembangan diri setiap anggotanya. Proses kreativitas merupakan proses intuisi di mana otak kanan dominan berkerja. Dalam lingkungan dinamis, pembuatan keputusan berdasarkan intuisi menjadi lebih diperlukan dewasa ini dibandingkan masa lampau (Dane & Pratt, 2007).

Organisasi berdesain organik juga memerlukan fungsi kontrol untuk mengarahkan hasil akhir percepatan pengembangan produk yang diharapkan perusahaan. Berbeda dengan mekanistik yang cenderung melakukan fungsi control dengan menerapkan peraturan-peraturan secara kaku (Hatch, 1997), fungsi kontrol dalam rancangan organisasi yang organik lebih ke arah saling berbagi ide dan informasi sehingga setiap individu dalam organisasi dapat bertindak cepat dan melakukan fungsinya secara optimal (Daft, 2007).

Selain desain organik, perusahaan perlu memiliki struktur organisasi fleksibel yang memberikan 'ruang' kepada anggotanya untuk berani mengambil resiko tanpa takut dipersalahkan. Organisasi berstruktur fleksibel mendorong

seluruh anggota untuk percaya dengan kemampuannya dalam melakukan inovasi. Perusahaan mendorong keberanian karyawannya untuk mencoba sesuatu, terutama sesuatu yang baru. Untuk menerapkan desain organik dengan struktur fleksibel tersebut, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap karyawan terlebih dahulu. Tidak semua karyawan senang dengan perubahan dalam perusahaannya. Untuk itu, perusahaan dapat melakukan perubahan secara bertahap dan melalui pendekatan dari bawah. Shapiro (2002) menyatakan bahwa perusahaan dapat melakukan perubahan mulai dari karyawan sehingga karyawan melihat perubahan desain dan struktur organisasi sebagai bagian integral dari pekerjaan mereka. Sebagai contoh, dalam perusahaan Datascript, pemilik membuat Pedoman Manajemen bersifat fleksibel yang memuat panduan bagi karyawan akan fungsi dan tanggung jawabnya serta arah, maksud dan tujuan dari perusahaannya (Kamdani, 2004). Pedoman tersebut selain mengingatkan karyawan juga membuat karyawan sebagai bagian dari perusahaan.

**-Budaya: Inovatif dan Cepat.** Perusahaan perlu mengembangkan budaya inovatif, yang diawali dengan komitmen manajemen puncak untuk memberikan kepercayaan akan manfaat inovasi yang dilakukan oleh karyawannya. De Kluyver & Pearce II (2009) mengungkapkan bahwa untuk menumbuhkan budaya inovatif diperlukan komitmen manajemen puncak terhadap inovasi. Komitmen manajemen puncak ini diperlukan untuk menumbuhkan kepercayaan kepada karyawan bahwa ide-ide kreatifnya dihargai dan diperhatikan. Penelitian yang dilakukan Gupta & Wilemon (1990) menyebutkan bahwa masih terbatasnya (32%) dukungan inovasi yang didapatkan oleh tim pengembangan produk baru dari manajemen puncak. Komitmen manajemen puncak dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan nilai-nilai inovasi yang menjadi visi dan misi perusahaan sehingga karyawan mengetahui dan memiliki semangat yang sama untuk mewujudkannya. Berry (1999) memberi contoh bahwa, "*The spirit of innovation is deep religion at Charles Schwab*" (hal.25). Charles Schwab merupakan pendiri perusahaan jasa keuangan terkemuka di USA yang berhasil menanamkan semangat inovasi dalam perusahaannya.

Selain itu, organisasi perlu membiasakan budaya cepat (*fast*) pada setiap aspek organisasi. Tindakan ini menjadi penting mengingat kecepatan dalam

peluncuran produk menjadi kebutuhan perusahaan untuk memenangkan persaingan (De Kluyver & Pearce II, 2009). Sebagai contoh, bagian keuangan perlu lebih cepat dalam mengeluarkan uang untuk kebutuhan produk baru sehingga produk dapat diluncurkan ke pasar sesuai dengan target waktu. Bahkan bila diperlukan perusahaan dapat melakukan evaluasi kembali akan misi bisnisnya dengan memasukan orientasi kecepatan dalam kinerja karyawan tanpa mengabaikan mutu pekerjaan yang dihasilkan. Budaya cepat perlu diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan. Perusahaan harus mampu berubah lebih cepat daripada pesaing (Kotler, 2006).

**-Merancang Sistem Rekrutmen dan Seleksi Khusus.** Untuk mendapatkan sumberdaya manusia dengan tingkat ketajaman intuisi tinggi berlandaskan pengalaman luas yang telah dimilikinya serta kapabilitas dalam pengelolaan produk maka perusahaan perlu memiliki sistem rekrutmen dan seleksi khusus. Sistem rekrutmen dan seleksi saat ini sering berkerjasama dengan penyedia jasa tenaga berpengalaman (*head hunter*). Pertimbangan utamanya adalah agar perusahaan mendapatkan sumberdaya manusia yang memiliki pengalaman dan kapabilitas di bidangnya. Seorang manajer pemasaran susu perusahaan multinasional mengungkapkan bahwa tidak banyak calon manajer produk/merek yang memiliki pengalaman dan kapabilitas dalam pengelolaan produk terutama yang memiliki respon cepat dan akurat dalam mengikuti kebutuhan konsumen yang dinamis (Kurnia, 2007a).

Perusahaan dapat pula melakukan terobosan dalam rekrutmen dan seleksi sumberdaya manusia yang dibutuhkannya, seperti yang dilakukan oleh pelaku bisnis di industri telekomunikasi. Saat ini mereka mencari sumberdaya manusia yang berasal dari luar industrinya sehingga mampu memberikan peningkatan dalam ide-ide kreatif yang diperlukan perusahaan yang akhirnya menghasilkan keuntungan kepada perusahaan juga. Ide kreatif yang mampu menghasilkan nilai produk yang berbeda dengan pesaing. Ide yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusi (Barney, 1991). Ide-ide terobosan (*breakthrough*) yang mampu memberikan keunggulan daya saing perusahaan (Gottfredson & Schaubert, 2008).

**-Berkerjasama dengan Universitas.** Perusahaan perlu melakukan kerjasama dengan universitas ternama untuk memperoleh calon-calon karyawan terbaik yang memiliki dasar pengetahuan kuat dalam menunjang kapabilitas yang diperlukan perusahaan. Saat ini, sudah banyak perusahaan yang langsung mempresentasikan kebutuhan tenaga-tenaga profesional di kampus-kampus sebagai upaya mencari secara cepat para calon lulusan yang memenuhi persyaratan untuk mengisi kebutuhan tersebut.

Disamping itu, perusahaan juga dapat membuat program-program magang bagi mahasiswa berprestasi yang akan segera menyelesaikan masa studinya. Program ini bertujuan agar mahasiswa tersebut telah mengenal lingkup dan budaya kerja selama proses magang sedangkan perusahaan mendapatkan calon karyawan secara cepat namun berkualitas. Program magang antara universitas dan perusahaan juga merupakan bagian strategi asosiasi pangan, Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman seluruh Indonesia (GAPMMI), dalam mengupayakan kerjasama antar pemerintah, perusahaan dan universitas untuk menghasilkan produk yang memiliki daya saing tinggi (Darmawan, 2008).

**-Merancang Sistem Penghargaan Khusus.** Untuk lebih memotivasi karyawan dalam memberikan ide-ide kreativitas, perusahaan perlu merancang sistem penghargaan khusus, misalnya dengan program hadiah langsung kepada *innovator* yang telah memberikan ide terbaiknya atau seperti yang dilakukan 3M yang membuat program khusus bernama "15 percent rule" (De Kluyver & Pearce II, 2009). Program khusus ini memberikan kepada peneliti di 3M untuk bebas menggunakan 15% waktu bagi ide atau proyek kreatif apa saja tanpa keharusan tanda tangan persetujuan dari pihak manajemen.

Dapat pula digunakan cara pemberian hadiah (*reward*) lain dengan memberikan bonus berupa saham yang dapat dimiliki karyawan. Upaya ini dapat pula menjadi salah satu strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap loyal. Perusahaan dapat pula memberikan penghargaan tertinggi kepada karyawan melalui evaluasi tahunan dengan memberikan bonus hadiah yang sangat diminati misalnya pergi naik haji atau tur ke luar negeri.

**-Organizational Learning.** Perusahaan perlu mengembangkan proses pembelajaran (*learning*) dalam setiap level organisasi. Organisasi bisa belajar dari pengalaman langsung dalam *trial-and-error* pembuatan keputusan atau tidak langsung dari organisasi lainnya (Hatch, 1997). Dalam proses pembuatan keputusan berdasarkan intuisi, proses pembelajaran dari pengalaman menjadi penting dan memberikan keyakinan tinggi untuk melakukan keputusan beresiko namun akurat.

Perusahaan dapat pula mengembangkan proses pembelajaran dalam organisasi dengan mendorong adanya forum-forum komunikasi dan kolaborasi antar setiap bagian organisasi sehingga setiap orang saling terkait dalam menganalisa dan mengatasi masalah (Daft, 2007). Forum komunikasi dapat dilakukan dalam pekerjaan sehari-hari misalnya melakukan diskusi tidak formal setiap pagi hari selama 30 menit sebelum pekerjaan dimulai yang sering disebut *coffee morning*. Forum komunikasi ini melibatkan fungsi-fungsi yang terkait dengan topik diskusi.

**-Peran Lebih untuk Pemasaran.** Perusahaan perlu memberikan peran lebih untuk pemasaran terutama dalam membuat strategi bersaing perusahaan. Pemasaran merupakan fungsi yang berperan penting dalam penciptaan nilai produk untuk memenuhi kebutuhan pasar sasaran. Kepuasan pasar sasaran berkontribusi pada kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu tetap bertahan dan terus berkembang. Kumar (2004) menulis bahwa "*The business enterprise has two and only two basic function: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs.*" (hal.1). Kenyataannya yang terjadi di perusahaan, jumlah CEO yang berlatar belakang pemasaran terus mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir. Penyebabnya antara lain sulitnya mengukur hasil dari kerja pemasaran (Kumar, 2004). Untuk itu, perusahaan perlu lebih memperluas pengukuran kinerja pemasaran tidak hanya dalam aspek *tangible* (volume penjualan, pangsa pasar atau keuntungan) namun juga aspek *intangible* (kepuasan konsumen, kecepatan inovasi, tingkat kesadaran konsumen) sehingga peran pemasaran dalam organisasi dapat terus ditingkatkan.



Perusahaan pangan terkemuka seperti Nestle sangat memperhatikan kepuasan konsumen terhadap produk-produknya, terutama susu Dancow yang berkontribusi dalam pembangunan gizi anak-anak Indonesia (Kurnia, 2007a). Nestle telah memasukan pengukuran kepuasan konsumen sebagai salah satu alat ukur kinerja pemasaran.

### 7.2.2. Sumberdaya manusia

**-Kreatif, Inovatif, Responsif, *Open Minded* dan *Out of Box Thinking*.** Untuk tuntutan perubahan organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya, diperlukan sumberdaya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Perubahan dalam selera pasar yang semakin cepat memerlukan sumberdaya yang memiliki ketajaman intuisi dalam membuat keputusan produk yang sesuai dengan selera pasar tersebut. Oleh karenanya, perusahaan perlu memiliki sumberdaya manusia yang kreatif, inovatif (Marketing, 2004c) dan responsif dalam melakukan taktik percepatan pengembangan produk sehingga mampu mencapai kinerja produk yang diharapkan.

Percepatan pengembangan produk memerlukan sumberdaya manusia yang memiliki keterbukaan pikiran (*open minded*) untuk menerima perubahan yang perlu dilakukan perusahaan sekaligus juga mampu berpikir secara *out of box*, tidak sempit hanya seputar dunia pekerjaannya saja, namun terbuka terhadap ide-ide baru orang lain. Sumberdaya yang terus berfokus tentang bagaimana menciptakan nilai dalam cara-cara yang baru dan berupaya untuk merealisasikannya. Dengan demikian, untuk menghadapi perubahan, diperlukan pola pikir baru dan kesiapan untuk melakukan reaksi secara tepat dalam mengelola perubahan tersebut (Russel, P. & Evans, R., 1993). Sebagai contoh, berpikir *out of box* ini dipraktekkan pula oleh Johnny Andrean saat meluncurkan J.CO. Merek donat yang diluncurkan memiliki konsep berbeda dengan donat pesaing. J.CO diperkenalkan sebagai donat yang sehat, berkualitas dan enak. Tim R&D J.CO berusaha terus menerus membuat produk yang kreatif dari sisi bentuk dan rasa. Nama-nama donatnya pun unik dan bergaya seperti Al Capone, Cheese Me Up, J.Crown dan Why Nut (Marketing, 2007).

**-Memiliki Manajemen Diri Baik.** Bekerja dalam kondisi target waktu terbatas dalam kondisi percepatan pengembangan produk membutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki manajemen diri baik. Misalnya, karyawan yang mampu mengelola waktu pribadi, urusan pekerjaan maupun keluarga dengan seimbang tanpa kehilangan kendali diri atau mengalami depresi. Memiliki manajemen diri yang baik juga berarti memiliki tingkat adaptasi tinggi terhadap tekanan pekerjaan terlebih saat berada dalam kondisi percepatan pengembangan produk dimana waktu menjadi sangat penting. Sumberdaya manusia yang berhasil adalah yang mampu mengatur setiap waktu yang dimilikinya secara bijaksana (Prasetyo & Murdoko, 2003). Organisasi dan pribadi yang mampu bertahan terhadap perubahan yang dialaminya adalah mereka yang paling fleksibel, luwes dan mudah menyesuaikan diri (Russel, P. & Evans, R., 1993).

**-Speed Compatible.** Perusahaan yang melakukan percepatan pengembangan produk membutuhkan sumberdaya manusia yang mampu harmonis dengan proses percepatan tersebut. Keharmonisan yang dimaksudkan adalah karyawan mampu mengikuti tuntutan kecepatan dalam kegiatan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya tanpa menjadi frustrasi atau demotivasi. Hasil penelitian Gupta & Wilemon (1990) menyatakan bahwa respon lambat (26%) dapat menunda proses pengembangan produk yang akhirnya dapat berakibat semakin lambatnya produk diluncurkan ke pasar sasaran. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan waktu pengembangan produk yang menjadi lebih singkat. Bila tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan maka karyawan akan kehilangan kesempatan untuk mendapat manfaat dari suatu perubahan (Djohan, 2004).

**-Memiliki Pengetahuan dan Keahlian Luas.** Kapabilitas dalam pengelolaan produk dibentuk oleh pengetahuan dan proses pembelajaran. Perusahaan perlu memiliki sumberdaya manusia yang telah memiliki kapabilitas dan keahlian luas dalam pengelolaan produk sehingga resiko kegagalan percepatan pengembangan produk dapat dikurangi. Kapabilitas dikenal dengan kemampuan dalam membuat sumberdaya yang dimiliki menjadi keunggulan daya saing, di dalamnya terkandung keterampilan (*skill*), prosedur dan proses (Baker & Sinkula, 2005). Dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan yang semakin ketat,

diperlukan keterampilan untuk mampu melakukan tuntutan-tuntutan baru dimana keterampilan ini harus terus dipelihara, ditumbuhkan dan dikembangkan (Kasali, 2007).

Perusahaan yang ingin tetap dapat bersaing harus memiliki pemasaran yang memiliki kapabilitas dapat melihat peluang pasar, seperti yang diungkapkan oleh manajer pemasaran sebuah pabrik roti terkenal bahwa, "...pemasar harus memiliki kemampuan membaca peluang...misalnya, ada konsumen yang *concern* dengan kesehatan sehingga kami membuat roti gandum untuk memenuhi kebutuhan tersebut..." (Kurnia, 2007a). Pernyataan manajer pemasaran tersebut sesuai dengan pernyataan Iansiti (1995) yang melakukan penelitian bagaimana mengelola pengembangan produk dalam lingkungan bergolak (*turbulent*). Hasil penelitian menginformasikan bahwa kemampuan atau kapabilitas untuk beradaptasi dengan ketidakpastian eksternal maupun *internal* merupakan sumberdaya kritical dari keunggulan daya saing. Ketidakpastian eksternal bisa berasal dari perubahan selera konsumen yang tidak dapat diprediksi atau cepat berganti sedangkan ketidakpastian *internal* bisa berasal dari kebijakan *budget* pengembangan produk baru yang mendadak dikurangi demi efisiensi perusahaan.

**-Berani Mengambil Resiko.** Perusahaan perlu memiliki sumberdaya manusia yang berani mengambil resiko berlandaskan intuisi yang dibentuk oleh pengalaman disertai kalkulasi perhitungan yang dapat dipertanggungjawabkan. Keberanian mengambil resiko diperlukan dalam kondisi perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk untuk secepatnya meluncurkan produk ke pasar sasaran. Seperti yang disarankan oleh Kasali (2007) perusahaan perlu mendukung lahirnya orang-orang yang bekerja dengan penuh keberanian mengambil resiko. Orang-orang yang penuh dengan inisiatif-inisiatif baru dan sangat bergairah untuk melaksanakannya. Mereka memandang resiko bukan sesuatu yang menakutkan melainkan sebagai kesempatan dan peluang dan tantangan yang ingin dikalahkannya (Prasetya, G. T. & Murdoko, E. W. H, 2003). Oleh karenanya perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek karakter yang membentuk keberanian seseorang dalam penerimaan sumberdaya manusianya (Kasali, 2007).

**-Berperilaku sebagai *Intrapreneur*.** Perusahaan perlu memberikan perhatian kepada sumberdaya manusia yang memiliki perilaku seperti wirausaha atau *entrepreneur*. Ketajaman intuisi dan kapabilitas tinggi untuk mengambil keputusan yang membutuhkan keberanian tinggi dalam mengambil resiko bukan hanya dimiliki oleh seorang wirausaha namun juga dapat dimiliki oleh seorang karyawan yang memiliki perilaku seperti wirausaha.

Sebagai *intrapreneur*, seorang karyawan tidak menghindari resiko namun mendarmabaktikan seluruh waktunya untuk terus mengembangkan perusahaannya seperti yang diutarakan oleh Bolton & Thompson (2000) bahwa seorang *intrapreneur* memiliki bakat wirausaha. Ia memiliki motivasi untuk menggunakan kemampuan dan inisiatif untuk melakukan tugasnya seakan perusahaan tersebut adalah miliknya sendiri, jadi bukan kesedar orang gajian tapi mereka tidak ingin memiliki bisnis sendiri.

Seorang *intrapreneur* juga mampu mengasah ketajaman intuisinya dengan selalu terbuka terhadap permasalahan untuk membuat keputusan, tidak menghindarinya, namun terus mau mengasah kreativitas otak kanan dengan menciptakan dan mengembangkan produk-produk yang sesuai dengan bukan hanya terbatas pada kebutuhan dan keinginan pasar sasaran namun yang tidak diduga oleh pasar (*unexpected*) (Bolton & Thompson, 2000).

Dari pengalaman yang didapatnya untuk mengembangkan perusahaan dan kemauan untuk belajar dari apa yang dialaminya seorang *intrapreneur* menjadi lebih yakin untuk membuat keputusan yang beresiko sekalipun. Sikap (*attitude*) *intrapreneur* tersebut berasal dari keyakinan (*belief*) yang mengandung akumulasi pengalaman di dalamnya yang mempengaruhi (*affect*) untuk berperilaku (*behavior*) sebagai wirausaha sehingga berani membuat keputusan untuk mengembangkan perusahaannya.

Untuk mempertahankan *intrapreneur*, perusahaan dapat memberikan tantangan pekerjaan yang lebih besar kepada karyawannya yang berjiwa wirausaha tersebut, misalnya dengan mengelola unit usaha lain yang dimiliki perusahaan. Hal ini perlu diberikan mengingat seorang *intrapreneur* memiliki ambisi tinggi dalam mengembangkan bisnisnya, energik, percaya diri, kreatif dan inovatif, senang dan pandai bergaul, berpandangan ke depan, bersifat fleksibel,

berani terhadap resiko, senang mandiri dan bebas, banyak inisiatif dan bertanggungjawab, optimistik, memandang kegagalan sebagai pengalaman berharga, berorientasi pada keuntungan dan gemar berkompetisi (Chandra, 2001).

### 7.2.3. Pemasaran

**-Produsen Nilai (*value*): Penciptaan dan Diferensiasi.** Penciptaan nilai dalam sebuah produk menjadi sangat kritikal bagi pemasaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Oleh karenanya pemasaran sebagai sebuah fungsi dalam organisasi perlu terus menerus menggali nilai yang dibutuhkan pasar dan menciptakan produk yang sesuai dengan nilai tersebut. Hal ini berulang terus menerus dikarenakan pasar sangat dinamis yang menuntut pemasar untuk terus menerus melakukan penciptaan nilai yang sesuai dengan kebutuhan perubahan pasar. Tidak hanya sampai penciptaan namun pemasaran mampu memberikan diferensiasi nilai yang berbeda dengan produk sejenis yang ada di pasar. Perbedaan nilai menjadi nilai yang dapat dirasakan manfaatnya oleh pelanggan. CEO PT. Garudafood Putera Puteri Jaya menyebutnya sebagai *value added* (Marketing, 2007).

Oleh karenanya, pemasaran menjadi pencipta nilai yang tidak pernah kekurangan ide untuk menciptakan nilai tersebut (produsen nilai). Tidak cukup hanya sebagai pencipta nilai (*value creator*). Hal ini penting dalam mempertahankan perusahaan agar tetap dapat bersaing dalam lingkungan persaingan yang sedang menuju ke *hypercompetition*. Seperti yang diungkapkan oleh Kotler (2006) bahwa perusahaan yang cerdas akan terus menerus menciptakan nilai baru bagi pelanggan.

**-Kreativitas Tanpa Batas.** Perusahaan perlu memiliki pemasaran yang kreatif dan inovatif secara terus menerus dalam kondisi percepatan pengembangan produk. Sukses inovatif diperoleh dengan mengerahkan daya kreatif imajinatif untuk menciptakan hal-hal baru (Sinamo, 2000). Seperti contohnya pemasar produk makanan ringan anak-anak harus terus mengasah kreativitas untuk membuat produk yang tidak hanya enak citarasanya serta bentuknya menarik (fungsi artikulasi) namun juga anak-anak mau membelinya karena melihat iklan atau hadiah produk yang ditawarkan (fungsi navigasi).

Misalnya, produk makanan ringan dengan merek Chiki yang dikeluarkan oleh kelompok Indofood sangat digemari anak-anak karena rasanya enak, harga terjangkau dan hadiah menarik yang dimasukkan dalam kemasan produk. Produk ini pernah sangat meningkat penjualannya karena anak-anak terpacu untuk mendapatkan hadiahnya.

Contoh lainnya, biskuit merek Oreo, produk perusahaan pangan multinasional. Walaupun bentuk Oreo seperti biskuit pada umumnya namun karena dipromosikan dengan memperlihatkan ritual yang menarik perhatian anak-anak karena berbeda dari kebiasaan memakan biskuit selama ini mendorong anak-anak untuk membeli dan merasakan kelezatan Oreo. Langkah Oreo ini kemudian diikuti dengan pesaingnya.

Selain itu pula, untuk menjadi pemasar yang berhasil, pemasar membutuhkan keterampilan berpikir kreatif di luar bidangnya untuk dapat mengembangkan pendapatan baru bagi perusahaan (Kotler, 2006). Seperti yang dilakukan sebuah merek motor di Indonesia yang melakukan pemberian helm secara gratis kepada pengguna motor bekerjasama dengan kepolisian. Produsen motor di Indonesia menghadapi kondisi adanya peluang peningkatan penjualan motor akibat kenaikan Bahan Bakar Minyak (BBM) namun sebaliknya juga menghadapi tuduhan penuh sesaknya jalan raya akibat jumlah motor yang meningkat. Pemasar produsen motor tersebut telah berpikir di luar bidangnya, dengan tidak melakukan pemasaran secara langsung, namun mengkomunikasikan bahwa pengendara motor dengan helm aman dan cepat untuk solusi saat menghadapi kemacetan.

**-Sense The Market.** Dengan semakin berkembangnya pemahaman akan manfaat intuisi, pemasaran sebagai sebuah fungsi harus lebih sering terjun ke pasar untuk merasakan dan menangkap setiap kebutuhan, peluang maupun ancaman yang ada di pasar untuk kemudian diolah lebih lanjut dalam rapat koordinasi maupun rapat dengan manajemen puncak. Pengalaman terjun ke pasar, memberikan waktu untuk berdialog dengan pelanggan menambah pemahaman pemasaran akan kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga pemasar mampu menciptakan dan membuat produk yang benar-benar dibutuhkan pasar.

Untuk mendorong terbentuknya *sense the market* ini, perusahaan perlu membuat program penjadwalan terencana fungsi pemasaran untuk terjun ke pasar pada setiap minggunya. Program tersebut dapat dilakukan bersama dengan bagian *R&D* maupun penjualan. Pengalaman berinteraksi dengan pasar akan mengembangkan perasaan terhadap keadaan yang mendesak (*sense of urgency*) dan kecepatan merespon masalah yang dihadapi. Kedua hal tersebut merupakan gaya kerja baru yang diperlukan bila perusahaan perlu melakukan percepatan pengembangan produk untuk menambah daya saing di pasar (Gupta & Wilemon, 1990).

**-Functional Alignment.** Perusahaan terdiri dari fungsi-fungsi yang masing-masing memiliki tujuan berbeda dengan program-program yang berbeda pula namun mempunyai tujuan akhir yang sama, yaitu visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan dalam percepatan pengembangan produk, perusahaan perlu melakukan penyelarasan fungsi (*functional alignment*) sehingga yang semula berbentuk silo-silo menjadi lebih terpadu. Melalui penyelarasan fungsi maka informasi dan komunikasi antar fungsi dapat lebih efektif. Seperti yang diungkapkan oleh Gupta & Wilemon (1990) bahwa kurangnya relasi antar fungsi akan memperlambat proses pengembangan produk.

Penyelarasan fungsi ini dapat terlaksana dengan menggunakan bantuan teknologi informasi misalnya mengimplementasikan sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*). Melalui penerapan sistem ERP ini akan memperbaiki komunikasi dalam internal organisasi maupun dengan jejaring eksternal organisasi (Snider, 2006). Penyelarasan fungsi inipun dapat digerakan oleh pemasaran sebagai fungsi yang berperan dalam percepatan pengembangan produk dengan memberikan kesempatan kepada fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan untuk mendapatkan pengalaman di pasar. Hal ini perlu dilakukan agar fungsi-fungsi lainnya juga memiliki kepekaan akan kebutuhan pasar sasaran.

**-Internal Research.** Perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada fungsi pemasaran untuk memiliki riset *internal* sendiri sehingga memungkinkan setiap ide produk yang berasal dari kebutuhan pasar dapat langsung di diskusikan dengan bagian riset untuk dianalisis lebih lanjut. Tindakan perusahaan tersebut di atas akan mempercepat proses aktivitas kerja pemasaran yang penting dalam

menghadapi pasar yang senantiasa berubah. Seperti yang diungkapkan oleh Kotler (2006) bahwa pemasaran perlu mengetahui semua kebutuhan dan keinginan yang belum terpenuhi dari pasar. Pemasar mencaritahu, mengukur dan menghitung ukuran pasar yang teridentifikasi serta potensi laba. Perusahaan yang dalam proses mengembangkan produk baru perlu menggunakan riset (misalnya: kelompok fokus dan survei) untuk membantu memperkirakan besarnya peluang pasar yang akan diraih (Kotler, 2006).

**-Ketepatan Masuk Pasar.** Perusahaan yang menyadari bahwa waktu (*timing*) menjadi demikian berarti dalam kecepatan meluncurkan produk baru ke pasar untuk menjadi pemain pertama dalam pasar sasaran memiliki kebutuhan untuk melakukan taktik percepatan pengembangan produk. Percepatan pengembangan produk yang dilakukan sebagai upaya perusahaan untuk berfokus kepada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Fungsi pemasaran bertugas untuk menciptakan, mengembangkan dan memberikan kebutuhan nilai tersebut berkerjasama dengan fungsi lainnya dalam perusahaan.

Oleh karenanya, untuk meningkatkan keberhasilan percepatan pengembangan produk yang dilakukan, perusahaan perlu memberikan perhatian kepada peran pemasaran yang bukan lagi sebagai pelaksana namun juga pembuat strategi perusahaan untuk tercapainya kinerja produk yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Perhatian dapat diberikan dalam bentuk pengetahuan manajemen produk baru yang diberikan dalam bentuk seminar dalam perusahaan atau melakukan proses pembelajaran dalam bentuk pendidikan formal di luar negeri. Semua pengetahuan didukung dengan pengalaman yang dimiliki akan membuat pemasaran semakin mengetahui waktu yang tepat dalam meluncurkan produk baru ke pasar.

**-Build & Develop Strong Network.** Pemasaran sebagai fungsi yang memegang peranan penting dalam pengembangan produk (Crawford & Benedetto, 2003) perlu membangun dan mengembangkan jejaring dengan pemasok, pelanggan, bahkan pesaing untuk mendapatkan tambahan informasi pengetahuan yang dibutuhkan dalam meningkatkan kapabilitas. Membangun dan mengembangkan jejaring merupakan salah satu konsep utama dalam pemasaran (Kotler, 2006). Perusahaan perlu memberikan dukungan kepada fungsi pemasaran dalam hal



tersebut di atas dengan memberikan fasilitas sistem integrasi terpadu sehingga lebih cepat dan murah. Proses percepatan pengembangan produk menuntut pemasaran agar secepatnya mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.

Sebagai contoh, salah satu kunci keberhasilan produk bermerek mi Sedaap adalah kelompok Wings memberikan kesempatan kepada pemasar mi Sedaap untuk menggunakan jaringan sendiri yang telah mendistribusikan produk-produk kelompok Wings. Pemasar mi Sedaap tidak menggunakan jalur distribusi dengan menggunakan agen-agen mi seperti biasa karena agen-agen tersebut telah dikuasi oleh pesaing (kelompok Indofood) sehingga mudah dipengaruhi untuk tidak menjual mi baru yang dikeluarkan oleh pesaing (Marketing, 2004a).

#### 7.2.4. Inovasi

Temuan penelitian memberikan wawasan pentingnya percepatan pengembangan produk yang didorong oleh intuisi pembuat keputusan dan kapabilitas dalam mengelola pengembangan produk dalam mencapai kinerja produk yang menjadi harapan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan daya saing. Pengembangan produk atau inovasi yang dipercepat menjadi sangat penting dalam strategi bersaing. Namun tidak cukup hanya mengerti dan mampu melakukan inovasi dengan cepat namun perusahaan perlu mengetahui tipe inovasi apa yang cocok dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Perusahaan perlu mengenal fase-fase kategori siklus hidup kematangan dan zona inovasi yang akan mempengaruhi pemilihan inovasinya kelak. Berdasarkan pemikiran dari Moore (2005), perusahaan disarankan untuk melakukan:

*-Category Maturity Life Cycle.* Untuk keberhasilan strategi inovasi yang akan dilakukan, perusahaan perlu mengetahui berada dalam kondisi kategori yang mana saat ini berada. Kategori yang dimaksudkan adalah siklus hidup kematangan (*maturity life cycle*) yang memiliki fase pasar bertumbuh (*growth market*), fase pasar dewasa (*mature market*), pasar turun (*declining market*) dan fase akhir kehidupan (*end of life*). Kategori ini berdasarkan dinamika perekonomian yang dialami oleh perusahaan pada saat akan menerapkan strategi inovasi. Dari konteks penelitian telah diketahui bahwa perusahaan pangan skala menengah-besar diduga

berada dalam evolusi industri tahap pertumbuhan (*growth*) ke arah tahap matang (*mature*) berdasarkan karakteristik evolusi yang dikemukakan oleh Pearce & Robinson (2007). Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan telah memiliki jaringan distribusi yang kuat dan mengembangkannya ke jaringan baru. Fungsi pemasaran telah berhasil memperkenalkan mereknya untuk dikenal di pasar sasaran dan secara agresif mempromosikan ke pasar baru tanpa meninggalkan pasar lama yang telah dikuasainya. Melihat tahap evolusi industri industri pangan tersebut, diduga fase kategori industri pangan saat ini berada dalam kategori fase pasar bertumbuh menuju kategori pasar dewasa setelah mengetahui tahapan evolusi industri yang mencerminkan ekonomi yang dinamis dengan keaktifan pelaku pasar melakukan pengembangan produk dan jaringan distribusinya. Setelah mengetahui fase kategori dimana perusahaan berada, perusahaan dapat memilih tipe inovasi yang sesuai sehingga mampu menghasilkan manfaat yang maksimal. Tipe-tipe inovasi yang dikemukakan Moore (2005) terbagi dalam zona-zona seperti yang diutarakan berikut ini.

#### **-Tipe dan Zona Inovasi**

Ada berbagai tipe inovasi dan zona inovasi yang berada dalam fase kategori pertumbuhan sampai dengan penurunan. Perusahaan pangan yang diduga berada dalam fase pasar tumbuh menuju pasar dewasa perlu mengevaluasi lebih dalam tipe inovasi yang terdapat dalam zona *product leadership* dan *customer intimacy* seperti yang tercantum dalam Tabel 7.1.

Tabel 7.1: Tipe dan Zona Inovasi dalam Kategori Siklus Hidup Pasar

<b>PRODUCT LEADERSHIP ZONE</b> <i>(Market Growth)</i>	<b>CUSTOMER INTIMACY ZONE</b> <i>(Market Mature)</i>	<b>OPERATIONAL EXCELLENCE ZONE</b> <i>(Market Decline)</i>	<b>CATEGORY RENEWAL ZONE</b> <i>(End of Life)</i>
<i>Disruptive Innovation</i>	<i>Line-Extension Innovation</i>	<i>Value-Engineering Innovation</i>	<i>Organic Innovation</i>
<i>Application Innovation</i>	<i>Enhancement Innovation</i>	<i>Integration Innovation</i>	<i>Acquisition Innovation</i>
<i>Product Innovation</i>	<i>Marketing Innovation</i>	<i>Process Innovation</i>	<i>Harvest and Exit</i>
<i>Platform Innovation</i>	<i>Experiential Innovation</i>	<i>Value-Migration Innovation</i>	

Sumber: Moore, G. A. (2005), "Dealing wit Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution", 1st edition, Penguin Group (USA) Inc.

Mengacu pada keterangan karakteristik dari tiap-tiap tipe inovasi yang berada dalam zona *product leadership* dan zona *customer intimacy* dari Moore (2005), diduga tipe inovasi perusahaan pangan di Indonesia yang sebagian besar berasal dari perusahaan lokal (57%) melakukan tipe *product innovation*. Sesuai dengan karakteristik bahwa tipe inovasi yang berfokus pada pasar sekarang untuk produk yang dimiliki saat ini (*existing*). Dalam tahap inovasi ini diferensiasi produk lebih ke *feature* dan *function* yang belum ada di penawaran produk ke pasar. Bentuk inovasi ini sangat terkait dengan kebutuhan untuk kecepatan produk masuk ke pasar (Moore, 2005).

Tipe *product innovation* hampir sama dengan inovasi *incremental* yang memang menjadi pilihan perusahaan pangan dalam melakukan percepatan pengembangan produk. Inovasi *incremental* banyak dipilih dikarenakan murah, cepat, lebih mudah dilakukan dan memiliki tingkat resiko yang kecil namun potensi penciptaan nilai yang menjadi diferensiasi strategi rendah sehingga dengan mudah dapat ditiru oleh pesaing (Shapiro, 2002).

Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan yang semakin mengarah ke *hypercompetition*, perusahaan disarankan untuk tidak puas dengan tipe inovasi produk dalam fase pertumbuhan namun terus mengembangkan strategi inovasinya menuju ke fase dewasa. Perkembangan strategi inovasi ini sesuai dengan perkembangan pasar dalam pasar dewasa seperti yang dijelaskan oleh Moore (2005) bahwa pasar semakin lama semakin jenuh dan pada satu saat perusahaan menghadapi tekanan untuk tetap tumbuh dalam pendapatan dan keuntungan sehingga melakukan inovasi *line-extension* dan *enhancement innovation*. Semakin lama akhirnya perusahaan melakukan reduksi biaya (*cost reduction*) sehingga produk semakin lama semakin menjadi produk komoditi. Hal ini dilakukan karena perusahaan berusaha untuk mempertahankan margin keuntungan sedangkan pelanggan dalam pasar dewasa memiliki kecenderungan membayar lebih murah dengan tetap meminta nilai lebih yang diinginkan.

Tipe *product innovation* hampir mirip dengan tipe *line-extension innovation* dan *enhancement innovation*, perusahaan pangan dapat menuju ke *marketing innovation* atau bahkan ke *experiential innovation*. Beberapa perusahaan pangan jenis multinasional telah melakukan *marketing innovation*,

seperti Nestle yang melakukan modifikasi dalam jaringan distribusi dari kelompok merek yang dimiliki (contoh: Dancow dan Milo) dengan membuat toko khusus dalam kantor untuk karyawan dan tamu yang mengunjungi kantor pusat Nestle. Perusahaan Unilever dengan es krim Walls bahkan memiliki area lantai tersendiri dalam kantor pusat mereka yang dirancang sedemikian menarik bercorak hutan. Hal ini dimaksudkan agar pengunjung anak-anak yang ingin menikmati es krim Walls dapat mengalami pengalaman yang menyenangkan dan tidak terlupakan. Perusahaan pangan lokal juga perlu melakukan *marketing innovation* maupun *experiential innovation* sesuai dengan perkembangan pasar yang akan mencapai titik jenuh karena ketatnya persaingan (Kurnia, 2007a).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intuisi dalam pembuatan keputusan yang didukung dengan kapabilitas dalam pengelolaan produk yang mampu merespon kebutuhan pasar yang dinamis mendorong keberhasilan kecepatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk memberikan nilai berbeda pada produk, pemasar sebagai pencipta, pengembang dan penyebar nilai perlu memiliki kreativitas tinggi.

#### 7.2.5. *Manufacturing*

Mengacu kepada definisi *Manufacturing* atau pabrikan yakni pengusaha pabrik yang memproduksi barang tertentu dalam jumlah besar untuk diperdagangkan (Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2005) maka perusahaan-perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia telah dapat dimasukkan dalam skala pabrikan dengan jumlah produksi yang bervariasi. Contoh pabrikan skala menengah dan besar dari jenis lokal maupun multinasional industri pangan di Indonesia yaitu PT. Niramas Utama, PT. Garudafood Putra Putri Jaya, PT. Sinar Sosro, PT. Indofood Fritolay, PT. Nestle Indonesia dan PT. Unilever Indonesia. Perusahaan pabrikan yang memutuskan untuk melakukan percepatan pengembangan produk memerlukan operasionalisasi pabrikan yang mampu mendukung keberhasilan taktik yang telah dimasukkan dalam strategi jangka pendek perusahaan tersebut. Perusahaan perlu melakukan:

**-Upgrade Technology.** Perusahaan menatar (*upgrade*) teknologi yang telah dimiliki pabrikan saat ini, misalnya dengan mengembangkan sistem integrasi ke pemasok dan pengecer. Melalui sistem ini dimungkinkan pabrikan berhubungan dengan pemasok dan pengecer untuk mengetahui informasi penting seputar pengadaan barang atau untuk mempercepat distribusi produk. Tindakan tersebut diperlukan oleh perusahaan lokal khususnya yang merencanakan untuk tidak hanya memperluas pasar di dalam negeri namun juga berencana untuk melakukan ekspansi ke luar negeri.

**-Quick Manufacturing Process.** Perusahaan perlu melakukan proses pabrikan yang berjalan dengan cepat sesuai dengan tekanan waktu dalam percepatan pengembangan produk yang perlu dilakukan. Ada berbagai cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempercepat proses pabrikan, antara lain dengan melakukan penyederhanaan operasional sehingga dapat mempercepat proses produksi dan memperpendek antrian produk yang akan diproduksi.

**-Aliansi Strategis: Efisiensi Waktu dan Biaya.** Untuk melakukan efisiensi waktu dan biaya dalam proses produksi di pabrikan untuk menghasilkan kapasitas produksi yang telah ditetapkan juga dapat dilakukan aliansi strategis dengan pihak ke tiga. Perusahaan dapat mencari pihak ketiga yang dapat dipercaya untuk memproduksi produknya. Perusahaan dapat menempatkan seorang QC (*Quality Control*) yang membantu untuk mengontrol kualitas produk yang dihasilkan. Namun demikian perusahaan perlu berhati-hati dalam aliansi strategis ini dikarenakan membuka peluang pihak ketiga untuk mempelajari keunggulan produk yang dibuatnya sehingga sistem kontrol perlu diterapkan secara ketat.

**-Membentuk Kemitraan.** Perusahaan dapat pula membentuk kemitraan (*form partnership*) seperti yang dilakukan oleh sebuah produsen daging ayam olahan dengan jaringan rumah makan cepat saji terkenal di Indonesia. Produsen daging ayam olahan memberikan produknya kepada rumah makan cepat saji tersebut yang kemudian menjualnya dalam bentuk makanan bercitarasa tinggi dan menarik. Tindakan perusahaan tersebut diatas lebih ke tujuan untuk mempercepat pencapaian volume penjualan produk sebagai salah satu kinerja produk yang ditargetkan perusahaan.

Bentuk kemitraan lainnya seperti yang dilakukan PT. Sido Muncul saat melakukan upaya peningkatan penjualan produk Kuku Bima Ener-G, sebuah produk minuman suplemen dalam bentuk serbuk. Dengan jaringan distribusi yang kuat yang mencapai berbagai pelosok, PT. Sido Muncul memiliki ikatan emosional yang kuat dengan jaringan distribusinya. Perusahaan ini melakukan kemitraan dengan para penjual jamu yang selama ini hidupnya dari jamu. Data mengungkapkan bahwa PT. Sido Muncul memiliki 30 ribu mitra penjual jamu dan 120 ribu bakul jamu gendong. Dengan konsep kemitraan sudah dapat dipastikan para penjual jamu mau membantu industri jamu dalam memasarkan produk barunya tersebut (Marketing, 2004d).

### 7.3. IMPLIKASI KEBIJAKAN

Industri pangan yang pertumbuhannya cukup pesat di Indonesia (GAPMMI, 2005) juga tidak terlepas dari peran pemerintah sebagai penentu kebijakan dalam pemerintahan sebuah negara. Peran serta pemerintah dapat membantu dengan memberikan iklim usaha yang mendukung praktisi pangan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat dengan melakukan percepatan pengembangan produk.

Terkait dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa citra merek tidak menjadi penyebab perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk untuk industri pangan di Indonesia maka dari hasil diskusi dengan praktisi pangan saat dipresentasikan hasil penelitian (Kurnia, 2007b) diketahui bahwa pemerintah sering mengeluarkan kebijakan (regulasi) yang berubah-ubah. Sulit dan lamanya pengurusan perijinan pemakaian label atau rancangan produk juga membuat proses pengembangan produk menjadi terhambat khususnya bila kecepatan pengembangan produk menjadi suatu kebutuhan perusahaan dalam memenangkan persaingan. Seperti yang dialami sebuah perusahaan roti skala besar yang menemui kesulitan saat ingin menambahkan informasi tambahan manfaat pada rancangan kemasan produknya (Kurnia, 2007b). Beberapa contoh tersebut membuat pelaksanaan taktik percepatan pengembangan produk terhambat.

Dengan demikian akan sangat membantu bila pemerintah mengeluarkan kebijakan konsisten yang tidak berubah-ubah. Kebijakan tersebut diharapkan

dapat membantu keberhasilan percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan dalam upaya memenuhi kebutuhan konsumen dan mempertahankan pangsa pasarnya terutama dalam menghadapi era globalisasi saat ini. Kebijakan pemerintah yang mendukung akan meningkatkan pertumbuhan industri pangan sehingga mampu memberikan peluang penyerapan tenaga kerja, mampu bersaing dengan pesaing dalam dan luar negeri dan mampu membuat produk pangan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan namun juga berkualitas tinggi sebagai hasil inovasi yang berkelanjutan.

Arah kebijakan pemerintah untuk industri pangan adalah meningkatkan produktivitas dalam negeri yang mampu mengolah sumberdaya yang dimiliki (ikan, tanaman dan ternak) untuk memenuhi kebutuhan pangan masyarakat Indonesia dari segi kuantitas, mengandung gizi yang cukup, aman dikonsumsi, sesuai selera dan tidak dilarang agama.

Perlunya kebijakan pemerintah yang mendukung pelaku bisnis industri pangan untuk memiliki keunggulan daya saing juga dipaparkan dalam presentasi ketua umum GAPMMI sebagai upaya menjelaskan strategi yang perlu dilakukan dalam memenangkan pasar industri makanan dan minuman Indonesia\* (Lampiran 9). Produk yang memiliki daya saing tinggi masa kini dan masa mendatang terkait dengan kerjasama harmonis dan produktif antar manufaktur, pemerintah dan universitas. Perusahaan harus memiliki daya saing tinggi dalam menghadapi dampak globalisasi dengan memiliki produk yang berkualitas tinggi, namun dapat terjangkau harganya, cepat dalam pengembangan produk dan memiliki kemasan label memenuhi standar keamanan yang telah dipersyaratkan.

Dari pemaparan bagaimana meningkatkan daya saing (Lampiran 9) telah ditekankan kembali bahwa kecepatan menentukan daya saing pelaku bisnis di masa mendatang. Oleh karenanya, kerjasama pemerintah, peran serta universitas dengan risetnya dan pelaku bisnis yang harmonis dan saling mendukung akan membuat bisnis pangan di Indonesia semakin kuat memiliki keunggulan daya saing sehingga mampu memenangkan pasar dalam bahkan luar negeri.

---

\* Presentasi ketua umum GAPMMI di Business Luncheon pada Industrial R & D EXPO pada tanggal 1 Mei 2008.

## 7.4. PENUTUP

### 7.4.1. Kesimpulan

Penelitian atas 107 responden yang berasal dari 32 perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia ini memberikan masukan yang bermanfaat untuk akademisi dan praktisi pemasaran. Hasil identifikasi awal penelitian memberikan pemahaman lebih mendalam bahwa industri pangan di Indonesia berada dalam tingkat persaingan yang menuju ke *hypercompetition* dengan perilaku agresif, cepat menangkap peluang pasar dan saling balas membalas. Industri pangan berada dalam tahap pertumbuhan ke arah tahap matang. Dalam tahap pertumbuhan ini, perusahaan pangan telah berhasil membuat merek dikenal di pasar, mampu membentuk jaringan distribusi yang kuat, mampu mengembangkan jaringan distribusi yang baru dan mampu menemukan ceruk pasar.

Industri pangan di Indonesia telah melakukan percepatan pengembangan dengan taktik yang paling sering digunakan adalah menyederhanakan proses pengembangan produk (*simplify*) dan memperpendek jenjang *approval* (*eliminate steps*) yang beresiko rendah. Sifat inovasi yang banyak dipilih adalah yang paling mudah dan cepat dilakukan misalnya menambah manfaat produk atau mengganti maupun memperbaharui kemasan (inovasi *incremental*).

Intuisi pembuat keputusan dalam perusahaan dan kapabilitas yang dimiliki oleh manajer/manajemen puncak dalam pengelolaan pengembangan produk bersifat dinamis menjadi faktor pendorong kuat perusahaan industri pangan skala menengah-besar di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk dibandingkan faktor pendorong lainnya (peluang pasar, persaingan, biaya dan citra merek). Percepatan pengembangan produk lebih dipicu oleh *faktor internal* daripada eksternal.

Intuisi yang tajam didasari pengalaman dan proses pembelajaran sehingga memiliki keyakinan untuk berani mengambil resiko menjadi pendorong pembuat keputusan di perusahaan pangan skala menengah-besar untuk membuat keputusan dalam kondisi persaingan ketat dan waktu terbatas. Intuisi sebagai *tacit knowledge* menjadi aset *intangible* yang penting dalam *Resource-Based Theory* karena bernilai, tidak dapat ditiru dan tidak ada substitusinya.



Pengukuran persentase kegagalan dan keberhasilan peluncuran produk baru berdasarkan intuisi sangat sulit dan tidak mudah dilakukan. Diperlukan metode yang lebih terstruktur dan homogen untuk menghasilkan pengukuran yang lebih akurat sehingga mampu memberikan hasil yang lebih baik dan dapat berkontribusi dalam ilmu pengetahuan, khususnya dalam topik intuisi yang berperan dalam pembuatan keputusan.

Kapabilitas manajemen puncak maupun manajer dalam mengelola pengembangan produk yang mampu merespon kebutuhan pasar yang berubah cepat (bersifat dinamis) juga menjadi pendorong perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk. Kapabilitas sebagai aset *intangible* dalam perusahaan sangat menentukan keberhasilan percepatan pengembangan produk yang dilakukan, contohnya tanpa dukungan kapabilitas yang memadai dalam taktik *speed-up*, maka resiko kegagalan akan tinggi (produk berkualitas rendah). Dengan demikian intuisi pembuat keputusan yang didukung dengan kapabilitas dalam pengelolaan produk merupakan faktor pendorong utama perusahaan pangan di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk.

Peluang pasar, persaingan, biaya pengembangan produk dan citra merek tidak menjadi faktor yang cukup kuat untuk mendorong perusahaan pangan skala menengah-besar di Indonesia melakukan percepatan pengembangan produk. Hasil penelitian ini diduga disebabkan karena praktisi pemasaran kurang menyadari keadaan eksternalnya (peluang pasar dan persaingan) bisa karena struktur birokratis atau karena sikap hati-hati perusahaan mengingat situasi keadaan pasar di Indonesia terkait dengan situasi perekonomian yang belum stabil saat ini. Hasil identifikasi awal penelitian menginformasikan bahwa banyak perusahaan menerapkan strategi *analyzer* (mengamati keadaan pasar terlebih dahulu sebelum meluncurkan produk baru ke pasar), untuk menghadapi situasi perekonomian yang belum stabil tersebut.

Hasil penelitian menginformasikan bahwa faktor persaingan tidak menjadi faktor pendorong cukup kuat untuk dilakukannya percepatan pengembangan produk. Hal ini diduga pula karena struktur birokratis yang diterapkan dalam perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh seorang pemasar perusahaan pangan lokal skala besar bahwa struktur birokratis membuat pemasar menjadi apatis dan

kurang menyadari akan lingkungan persaingan (Kurnia, 2007b). Selain itu dapat disebabkan pula karena persaingan telah ada dalam keseharian kegiatan perusahaan sehingga bukan lagi faktor pendorong yang cukup kuat bagi perusahaan untuk melakukan percepatan pengembangan produk.

Biaya tidak menjadi faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk karena biaya produk baru sering dibebankan kepada produk sekarang (*existing*). Kecenderungan melakukan inovasi *incremental* yang cepat dan murah juga membuat biaya bukan sebagai pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk.

Demikian pula dengan citra merek yang tidak menjadi faktor pendorong dilakukannya percepatan pengembangan produk dikarenakan investasi perusahaan bukan ke pembangunan merek namun lebih ke jaringan distribusi sesuai dengan karakteristik industri pangan di Indonesia yang masih dalam tahap pertumbuhan ke arah matang. Keyakinan bahwa tiap produk memiliki kepribadian berbeda membuat pemasar juga tidak selalu meluncurkan produk baru ke pasar dengan menggunakan citra merek kuat yang telah dimilikinya. Responden juga bisa menganggap citra merek kuat bukan sebagai pendorong percepatan pengembangan produk bila ia meluncurkan produk yang benar-benar baru, bukan pengembangan dari citra merek produk yang telah ada.

Hasil penelitian menunjukkan percepatan pengembangan produk memperkuat fungsi pemasaran dalam menciptakan dan mengembangkan nilai (artikulasi) serta menyebarkan nilai (navigasi) untuk menghasilkan kinerja produk. Dalam tekanan waktu sempit dan menghadapi persaingan ketat, pemasar dituntut untuk memiliki kapabilitas pengelolaan produk yang mampu merespon dan memenuhi kebutuhan pasar yang semakin dinamis. Pemasar perlu memiliki ketajaman intuisi untuk mengetahui peluang pasar menarik dan memahami gerakan pesaing yang akan dihadapinya.

Model penelitian alternatif melengkapi model penelitian orisinal yakni dengan penambahan hipotesis 10 yang menyatakan bahwa percepatan pengembangan produk mempengaruhi secara positif kinerja produk yang dihasilkan. Hasil pengujian menginformasikan bahwa pengaruh langsung percepatan pengembangan produk terhadap kinerja produk lebih besar

dibandingkan pengaruh tidak langsung percepatan pengembangan produk melalui peran pemasaran terhadap kinerja produk. Hal ini diduga karena dari 107 responden, 66% responden bekerja dalam perusahaan yang berstruktur birokratis (lokal dan multinasional) dimana pembuat keputusan (pemilik, CEO, dewan direksi, manajer) lebih menggunakan intuisi sebagai dasar untuk memutuskan percepatan pengembangan produk dibandingkan mempertimbangkan faktor biaya, peluang pasar dan persaingan. Sesuai dengan karakteristik dari proses intuisi dalam pembuatan keputusan yang *nonconscious, holistic associations*, cepat dan hasil mempengaruhi keputusan yang dibuat maka sangat besar kemungkinannya bahwa informasi tentang biaya, peluang pasar dan persaingan telah didapatkan sebelumnya yang menjadi pola penunjuk naluriah saat pembuatan keputusan secara intuitif dilakukan.

Hasil penelitian memberikan implikasi teoritis yakni diketahuinya intuisi dan kapabilitas sebagai faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk melengkapi hasil-hasil studi percepatan pengembangan produk sebelumnya. Peran pemasaran dalam menciptakan, mengembangkan dan menyampaikan nilai menjadi lebih kuat dalam percepatan pengembangan produk. Temuan penelitian memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan-perusahaan pangan di Indonesia yakni dalam area organisasi, sumberdaya manusia, pemasaran, *manufacturing* dan inovasi. Melengkapi ke dua implikasi sebelumnya, implikasi kebijakan temuan penelitian memberikan masukan kepada pemerintah sebagai pembuat kebijakan untuk mengeluarkan kebijakan yang mendukung keberhasilan proses percepatan pengembangan produk di Indonesia sehingga mampu bersaing dalam pasar dalam maupun luar negeri.

#### 7.4.2. Keterbatasan

Hasil penelitian atas 107 responden belum mencerminkan gambaran industri pangan secara umum di Indonesia. Penelitian lanjutan memerlukan jumlah sampel yang lebih banyak untuk melengkapi hasil penelitian ini.

Keterbatasan waktu untuk mengumpulkan lebih banyak kuesioner dikarenakan waktu praktisi yang sempit dan dipenuhi kesibukan dalam membuat *budgeting* tahun 2008 serta pencapaian target penjualan akhir tahun 2007

sehingga respon untuk berkontribusi dalam penelitian rendah. Telah dilakukan upaya mengadakan seminar dengan topik menarik untuk mengundang praktisi sekaligus mengisi kuesioner penelitian, namun respon praktisi yang hadir hanya 25% dari yang telah dikonfirmasi sebelumnya.

Keterbatasan akses ke perusahaan terutama untuk perusahaan-perusahaan yang resisten dengan penelitian-penelitian yang berasal dari luar perusahaan sehingga terjadi penolakan untuk berkontribusi dalam penelitian. Peneliti sudah melakukan upaya kerjasama dengan asosiasi pangan (GAPMMI) dengan memberikan referensi yang diperlukan perusahaan. Upaya inipun tetap tidak bisa mengatasi sikap resistensi yang ditunjukkan oleh perusahaan. Bahkan ada perusahaan pangan yang menolak untuk berkontribusi dengan mengemukakan alasan tertulis bahwa kuesioner berisi kandungan kalimat yang sensitif untuk dijawab.

*Lifestyle trendsetter* yang tergalai dalam hasil diskusi dengan praktisi (Kurnia, 2007b) diduga dapat menjadi faktor pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk pada masa kini dan mendatang. Namun *lifestyle trendsetter* tidak secara spesifik diteliti dalam penelitian ini dan juga tidak terwakilkan dalam model penelitian.

Fokus penelitian ini hanya pada produk pangan yang merupakan hasil produk akhir (*down stream*) sehingga untuk produk *up stream* (contoh: tepung terigu dari PT. Bogasari Fluormills) memiliki karakteristik yang berbeda yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini dikarenakan jumlah kuesioner terisi dari PT. Bogasari hanya 3 dari 107 kuesioner terisi. Sehingga terjadi bias seleksi yang patut diperhitungkan pada penelitian lanjutan.

#### 7.4.3. Penelitian Lanjutan

Penelitian ini perlu dilanjutkan dengan lebih berfokus ke kategori produk sejenis di industri pangan sehingga melengkapi gambaran umum yang telah diteliti sebelumnya. Kategori produk sejenis yang dimaksudkan misalnya, penelitian dilakukan hanya menggunakan divisi pemasaran per kategori produk dari perusahaan-perusahaan biskuit saja (contoh: Monde, Khong Guan, Nabisco, Danone). Selain itu, fokus penelitian lanjutan juga dapat hanya ke produk *down*

*stream* atau *up stream* saja yang diduga dapat memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan misalnya, penelitian dilakukan hanya di produk-produk sesama tepung terigu (*up stream*)

Hasil penelitian yang telah dilakukan mewakili praktisi pemasaran yang bekerja dalam perusahaan berstruktur birokratis (66%) dan *entrepreneurial* (34%). Untuk penelitian lanjutan disarankan untuk membagi sampel responden yang berasal dari perusahaan berstruktur birokratis (50%) dan *entrepreneurial* (50%) atau lokal (50%) dengan multinasional (50%) yang diduga akan memberikan hasil yang berbeda dan lebih melengkapi hasil penelitian yang telah ada.

Pemasok (*supplier*) memegang peranan penting dalam proses percepatan pengembangan produk yang dilakukan perusahaan (Kurnia, 2007b). Kesiapan pemasok untuk ikut mendukung dan berkomitmen membantu keberhasilan pengembangan produk dengan memasok bahan-bahan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan proses percepatan pengembangan produk. Peran pemasok dalam proses percepatan pengembangan produk ini dapat digali lebih lanjut pada penelitian lanjutan.

*Lifestyle trendsetter* dapat dimasukkan sebagai salah satu pendorong perusahaan melakukan percepatan pengembangan produk sesuai dengan perkembangan gaya hidup yang berubah cepat dari konsumen (Kurnia, 2007b).

Peran intuisi dalam pembuatan keputusan juga perlu diketahui lebih mendalam dengan melakukan penelitian lanjutan yang lebih menggali mengenai % kegagalan dan keberhasilan percepatan pengembangan produk berlandaskan intuisi dengan metode yang lebih terstruktur dan homogen. Untuk lebih mengembangkan penelitian mengenai intuisi dalam pembuatan keputusan, dapat diteliti lebih lanjut pengaruh etnis, pendidikan, gender ataupun tipe keputusan (berani vs tidak berani) sebagai moderating variabel.

Model penelitian alternatif dapat ditindaklanjuti dengan melakukan pemahaman lebih mendalam melalui studi eksplorasi mengenai pengaruh langsung percepatan pengembangan produk terhadap kinerja produk.

Model penelitian alternatif lain juga dapat dibuat dengan melihat pengaruh peran pemasaran terhadap percepatan pengembangan produk dalam menghasilkan kinerja produk.

## DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, Maxwell Macmillan, Inc.
- (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, clarity*, Free Press-Simon & Schuster, Inc.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483-502.
- Barczak, G. (1994). Gaining superior performance of new products in the telecommunications industry, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9, 19-32.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, Jr. D. J. (2001). The Resource-Based View of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barney, J. B., & Clarck, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage*, 1<sup>st</sup> published, Oxford University Press.
- Bennet, P. D. (1995). *Dictionary of marketing terms*, 2nd edition, NTC Publishing Group.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*, The Free Press.
- Bolton, B. & Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, 1<sup>st</sup> published, Butterwoth Heinemann, London, 16.
- Bradley, F. (2003). *Strategic marketing: In the customer driven organization*, John Wiley & Sons Ltd.
- Braun, C. F. (1990). The acceleration trap, *Sloan Management Review*, 32, 49-58.
- Brockman, B. K. & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance, *Decision Sciences*, 34 (2), 385-419.

- Brown, W. B., & Karagozoglo, N. (1993). Leading the way to faster NPD, *Academy of Management Executive*, 7 (1), 36-47.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-378.
- Bund, H. & Carroll, J. W. (1956). The changing role of the marketing function, *Journal of Marketing*, 21, 270-286.
- Calantone, R., Garcia, R., & Droge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning, *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90-103.
- Cakram (2006). *Laporan utama: Bisnis periklanan 2007: tetap optimis, meski berat*, edisi 274-12, 25.
- (2007). *Dominasi belanja iklan 2008: telekomunikasi, toiletries dan parpol*, edisi 286-12, 21.
- Chandra, P. E. (2001). *Menjadi entrepreneur sukses*, PT. Grasindo.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- CIC (Capricorn Indonesia Consult Inc.) (2001). *Laporan khusus: prospek industri dan pemasaran kacang olahan hasil industri di Indonesia*, 28.
- (2005). *Laporan khusus: perkembangan dan prospek industri tepung terigu di Indonesia*, 363.
- Cooper, R. G. (1993). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*, 2nd edition, Addison-Wesley publishing company, Inc., 53.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact, *Journal of Product Innovation Management*, 3, 71-85.
- (1991). The impact of product innovativeness on performance, *Journal of Product Innovation Management*, 8, 240-251.

- (1996). Winning businesses in product development: the critical success factors, *Research-Technology Management*, 18-29.
- (2000). New product performance : what distinguishes the star products, *Australian Journal of Management*, 25 (1), 17- 45.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2003). *Strategic marketing*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw – Hill.
- (2006). *Strategic marketing*, 8<sup>th</sup> edition, McGraw – Hill.
- Crawford, C. M. (1992). The Hidden costs of accelerated product development, *Journal of Product Innovation Management*, 9, 188-199.
- (1994). *New product managements*, 4<sup>th</sup> edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Crawford, M., & Benedetto, A. D. (2003). *New product management*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw – Hill.
- (2008). *New product management*, 9<sup>th</sup> edition, McGraw – Hill.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*, South-Western, 26.
- (2007). *Understanding the theory and design of organizations*, South Western, 165.
- Dahan, E. & Hauser, J.R. (2002). Product development – managing a dispersed process in Weitz, B. A., & Wensley, R. (eds), *Handbook of marketing*, Sage, 66-82.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, 32 (1), 33-54.
- Darmawan, T. (2008). *Strategy to win Indonesian market on F & B industries*, Business Luncheon-Industrial R&D expo seminar, Kawasan Industri Jababeka.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Maxwell Macmillan.



- Davis, S. M. (2000). *Brand asset management: Driving profitable through your brands*, Jossey-Bass Inc.
- De Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A. (2009). *Strategy: A view from the top (an executive perspective)*, 3<sup>rd</sup> edition, Upper Saddle River.
- Djohan, R. (2004). *The art of turn around: Kiat restrukturisasi*, cetakan ketiga, Aksara Karunia.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2002). *Unnatural Leadership: Going against intuition and experience to develop ten new leadership instincts*, John Wiley & Sons, Inc.
- Echols, J. M., & Shadily, H. (2003). *Kamus Inggris Indonesia*, Penerbit PT. Gramedia Jakarta, Cetakan XXVII.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Ettlie, J. E., & Subramaniam, M. (2004). Changing strategies and tactics for new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 21, 95-109.
- Folino, D. F. (2000). *Making effective decisions*, Velocity Business Publishing, Inc.
- Fontana, A. (2001). NPD questionnaire: a study of R&D/manufacturing interface in New Product Development process. Booklet Questionnaire.
- Galbraith, J., Downey, D. & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations*, American Management Association.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- GAPMMI, (2005). *The Indonesian food & beverage industry*, diterbitkan oleh GAPMMI.
- (2008). Data pelaku industri pangan bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS).

- Gladwell, M. (2006). *Blink: Kemampuan berpikir tanpa berpikir*, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gold, B. (1987). Approaches to accelerating product and process development, *Journal of Product Innovation Management*, 4, 81-88.
- Gottfredson, M. & Schaubert, S. (2008). *The breakthrough imperative: How the best managers get outstanding results*, 1<sup>st</sup> edition, Bain & Company, Inc.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*, 6<sup>th</sup> edition, Blackwell Publishing.
- Griffin, A. & Page, A. L. (1996). PDMA Success measurement project: recommended measures for product development success and failure, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 478-496.
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities, *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 597-606.
- Gupta, A. K., & Wilemon, D. L. (1990). Accelerating the development of technology-based new products, *Journal of Product Innovation Management*, 24-44..
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall.
- Harvey, M. G., & Griffith, D. A. (2007). The role of globalization, time acceleration, and virtual global teams in fostering successful global product launches, *Journal of Product Innovation Management*, 24, 486-501.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- Hayashi, A. M. (2001). *When to trust your gut*, Harvard Business Review on Decision Making, 169-191.
- Homburg, C., Workman, Jr. J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm, *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Hornby, A. S. (2005). *Oxford advanced learner's dictionary of current English*, 7<sup>th</sup> edition, Oxford University Press.

- Howard, J.A. (1983). Marketing theory of the firm, *Journal of Marketing*, 47, 90-100.
- Huang, X., Soutar, G. N., & Brown, A. (2002). New product development processes in small and medium-sized enterprises: some Australian evidence, *Journal of Small Business Management*, 40 (1), 27-42.
- Hunt, S. D. (2002). *Foundations of marketing theory*, M.E. Sharpe, Inc.
- Iansiti, M. (1995). Shooting the rapids: managing product development in turbulent environments, *California Management Review*, 38 (1), 37-58.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Product development cycle time and organizational performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 13-23.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (2004). LISREL 8.7. North Lincoln Ave, Suite 100, Lincolnwood, Illinois: *SSI (Scientific Software International)*.
- Kamdani, J. (2004). *Succeed above success: Berhasil di atas keberhasilan*, PT. Primamedia Pustaka.
- Kasali, R. (2007). *Re-code your change DNA: Membebaskan belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaharuan*, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, 1<sup>st</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., 92-109.
- (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., 70-88.
- Kessler, E. H. & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes, *Academy of Management Review*, 21 (4), 1143-1191.
- (1999). Speeding up the pace of New Product Development, *Journal Product Innovation Management*, 16, 231-247.
- King, A. W. & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, 22 (1), 75-99.

- Klein, G. (2006). *The power of intuition: Mendayagunakan intuisi untuk meningkatkan kualitas keputusan di tempat kerja*, Edisi pertama, PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*, 11<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 308.
- (2006). *According to Kotler: Tokoh paling kompeten dalam pemasaran menjawab pertanyaan anda*, Edisi pertama, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, 12th edition, Prentice Hall, 268.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as strategy: Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*, Harvard Business School Press.
- Kurnia, P. R. (2007a). Transkrip studi eksplorasi tentang percepatan pengembangan produk pada industri pangan di Indonesia. Tidak dipublikasikan.
- (2007b). Transkrip presentasi hasil penelitian "percepatan pengembangan produk dan peran pemasaran dalam menghasilkan kinerja produk pada perusahaan skala menengah-besar dalam industri pangan di Indonesia" di hadapan praktisi pemasaran perusahaan pangan di Indonesia. Tidak dipublikasikan.
- Langerak, F., & Hultink, E. J. (2006). The impact of product innovativeness on the link between development speed and new product profitability, *Journal of Product Innovation Management*, 23, 203-214.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Makhija, M. (2003). Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the firm: empirical evidence from Czech privatization, *Strategic Management Journal*, 24 (5), 433-451
- Malhotra, N. K. & Peterson, M. (2006). *Basic marketing research: A decision-making approach*, 2<sup>nd</sup> edition, Pearson-Prentice Hall.
- Marketing (2004a), *Sun Tzu marketing: Menangkan persaingan modern dengan strategi kuno!*, no. 03, IV, Maret, 17.

- (2004b), *Makin dilarang, makin kreatif*, edisi no. 04, IV, April, 23.
- (2004c), *Top brand for kids: Merek-merek produk anak paling top di pasar triliunan rupiah*, edisi no. 06, IV, Juni, 49.
- (2004d), *Camouflage marketing*, edisi no. 11, IV, November, 21.
- (2006), *Call center: Service excellence index 2006*, edisi no. 2, VI, February, 19.
- (2007), *Rahasia marketer jenius*, edisi no.1, VI, Januari, 44.
- Mason, R. D. & Lind, D. A. (1996). *Statistical Techniques in Business and Economics*, 9<sup>th</sup> edition, Irwin.
- McDonough III, E. F. (1993). Faster New Product Development: investigating the effects of technology and characteristics of the project leader and team, *The Journal of Product Innovation Management*, 10, 241-250.
- McDonough III, E. F., & Barczak, G. (1991). Speeding up New Product Development: the effects of leadership style and source of technology, *Journal of Product Innovation Management*, 8, 203-211.
- McKenna, R. J., & Smith, B. M. (2005). Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives, *Management Decision*, 43 (5/6), 821-836.
- Meyer, A. D., & Garg, S. (2005). *Inspire to innovate: Management & Innovation in Asia*, Palgrave Macmillan.
- Mialon, V. S., & Murray, J. M. (2001). Sensory and consumer investigations: techniques for market success, *Food Australia*, 53 (12), 583-587.
- Moorman, C. & Rust, R. T. (1999). The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Moore, G. A. (2005). *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*, 1<sup>st</sup> edition, Penguin Group.
- Milson, M. R., Raj. S. P. & Wilemon, D. (1992). A survey of major approaches for accelerating New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 9, 53-69.

- Nijssen, E. J., Arbouw, A. R. L., & Commandeur, H. R. (1995). Accelerating New Product Development: a preliminary empirical test of a hierarchy of implementation, *Journal of Product Innovation Management*, 12, 99-109.
- Olson, E. M., Walker, O. C. Jr., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective New Product Development: the moderating role of product innovativeness, *Journal of Marketing*, 59, 48-62.
- Page, A. L. & Schirr, G. R. (2008). Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research, 1989-2004, *Journal of Product Innovation Management*, 25, 233-248.
- Pawitra, T. (2005). *Redefinisi pemasaran: memperbaharui pemahaman tentang disiplin pemasaran*, Seminar Ilmiah, Departemen Pendidikan Nasional, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro-Semarang, 1-28.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic Management: Formulation, implementation, and control*, 10<sup>th</sup> edition, McGraw Hill, 245-249.
- Peirce, P. (2000). *The intuitive way*, 1<sup>st</sup> edition, New Age Books.
- Prasetyo, G. T. & Murdoko, E. W. H. (2003). *Climbing to the top: 20 Cara kunci mencapai puncak karier*, PT. Elex Media Komputindo.
- Proctor, T. (1996). *Marketing management: Integrating theory and practice*, International Thomson Business Press, 3.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional (2005), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke tiga, Balai Pustaka.
- Pusat Data Business Indonesia (1997). *Peluang industri biskuit Indonesia*, 14-21.
- Rosenau, Jr. M. D. (1988). Faster New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 5, 150-153.
- Russell, P. & Evans, R. (1993). *Manajer kreatif*, Cetakan pertama, Binarupa Aksara.
- Saphiro, S. M. (2002). *24/7 Innovation: A blueprint for surviving and thriving in an age of change*, Mc.Graw-Hill, 85.

- Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams, *Journal of Marketing*, 64, 1-14.
- Seth, J. N. & Sisodia, R. S. (2003). The future of marketing in Kitchen, P. J. (ed), *The future of Marketing: Critical 21<sup>st</sup>-century perspectives*, Palgrave Macmillan, 140-172.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion, *The Academy of Management Executive*, 1 (1), 57-64.
- Sinamo, J. (2000). *Strategi adaptif abad ke-21: Berselancar di atas gelombang krisis*, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Smith, E. S. (2008). *Inside intuition*, 1<sup>st</sup> published, Routledge.
- Smith, P. G. (1999). From experience: reaping benefit from speed to market, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 222-230.
- Snider, D. (2006). Alignment: Do your processes really line up?, *CMA Management*, 80 (4), 26-31.
- Song, M. X., & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products, *Journal of Product Innovation Management*, 15, 124-135.
- Song, M. X., Montoya-Weiss, M. M. & Schmidt, J. B. (1997). The role of marketing in developing successful new products in south Korea and Taiwan, *Journal of International Marketing*, 5 (3), 47-63.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based assets and shareholder value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, 62, 2-18.
- (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 168-1679.
- Swink, M. (2002). Product development-faster, on-time, *Research-Technology Management*, 50-58.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Venkatesh, A. & Wilemon, D. L. (1976). Interpersonal influence in product management, *Journal of Marketing*, 40 (4), 33-40.

Verona, G. (1999). A Resource-Based View of product development, *Academy of Management Review*, 24 (1), 132-142.

Veryzer, R. W. (2005). The roles of marketing and industrial design in discontinuous New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 22-41.

Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantage of market-driven firms: an empirical investigation, *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-171.

Webster, Jr. F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.

----- (2002). *Market-driven management: How to define, develop, and deliver customer value*, 2<sup>nd</sup> edition, Wiley.

----- (2002). The role of marketing and the firm in Weitz, B. A., & Wensley, R. (eds), *Handbook of marketing*, London, Sage, 66-82.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wijanto, S. H. (2005). *Struktural Equation Modelling (SEM) dengan Lisrel 8.7.*, Catatan kuliah program studi Ilmu Manajemen, Pascasarjana-FE, UI.

----- (2008). *Struktural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8. Konsep & Tutorial*, edisi pertama, Graha Ilmu, 30.

Workman Jr. J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants, *Journal of Marketing*, 62 (3), 21-41.

Zaltman, G., Lemasters, K., & Keffring, M. (1982). *Theory construction in Marketing: Some thoughts on thinking*, John Wiley & Son, 113-139.



Lampiran 1: Daftar Studi Eksplorasi ke Praktisi Perusahaan Non Pangan (*Tutorial Research*) dan Studi Eksplorasi Lanjutan ke Praktisi Perusahaan Pangan di Jabodetabek

STUDI EKSPLORASI

TANGGAL	NAMA	JABATAN	PERUSAHAAN
16-Okt-2006	Presentasi Hasil TR	Tim Mkt & MM	PT. Meiji Indonesia
16-Okt-2006	Presentasi Hasil TR	Tim Mkt, MM & GM	PT. Mustika Ratu
27-Nov-2006	Hadi Santoso	Marketing Manager	PT. Sinar Mas/Bimoli
4-Des-2006	H. Lambok Napitupulu	Head of Business Mgr Liquid	PT. Indomilk
	Cahyo Irianto	Mkt Comm & PR Mgr	PT. Indomilk
7-Des-2006	Hendyanto Adisoetjahya	Mkt-Innovation & Renovation Children-Nutrition Department	PT. Nestle Indonesia
14-Des-2006	Dedi Ulung	Sales & Mkt Manager	PT. Sari Roti
21-Des-2006	Thomas Krisno	Product & Export Manager	PT. Ikafood (Kokita)
22-Des-2006	Lusi Tjoa	Product Manager	PT. Kalbe Farma
3-Jan-07	Ibu Yanthi	Marketing & Sales Manager	PT. Mustika Ratu
9-Jan-07	Erijanto D. Lukman	Marketing Manager	PT. Niramamas Utama
11-Jan-07	Supeina	Product Manager	PT. Heinz ABC
23-Jan-07	Laurent Suryadarma	Business Development Mgr	PT. M150
13-Peb-07	Hadi Santoso	Marketing Manager	PT. Sinar Mas/Bimoli
20-Peb-07	Adhi S. Lukman	Director	PT. Niramamas Utama GAPMMI
3-Apr-07	Franky Sibarani	Corporate Secretary Ketua Bidang Regulasi	PT. Garudafood GAPMMI

Lampiran 2: Surat Pemberitahuan Pengiriman  
Kuesioner Kepada Sampel Divisi Pemasaran

Jakarta, ... Agustus 2007

Kepada yth.  
Bpk/Ibu. ....  
PT. ....

Hal: Penelitian di Industri Pangan

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswi program doktoral ilmu manajemen – FEUI dengan bidang kekhususan pemasaran yang saat ini sedang dalam proses penelitian disertasi. Topik disertasi saya berkaitan dengan fenomena percepatan pengembangan produk terhadap peran pemasaran pada perusahaan skala menengah-besar di industri pangan di Indonesia.

Saya memilih industri pangan sebagai industri yang diteliti karena industri pangan menyangkut kebutuhan dasar manusia (pangan) dan terus tumbuh dari tahun ke tahun. Industri pangan menarik diteliti pula karena melakukan secara aktif inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen yang semakin sering berubah secara cepat dewasa ini.

Untuk keberhasilan penelitian ini saya membutuhkan 200 kuesioner terisi yang dapat digunakan. Untuk itu, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk berkontribusi dengan mengisi dan menyebarkan kuesioner penelitian ke divisi pemasaran diperusahaan Bapak/Ibu. Kuesioner penelitian akan dikirimkan pada bulan September 2007 y.a.d. Kuesioner terisi dapat dikembalikan via pos menggunakan amplop yang telah disediakan.

Untuk melengkapi keterangan diri dan persetujuan dari asosiasi yang berwenang, saya melampirkan kartu nama dan surat pengantar dari GAPMMI (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia).

Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu sebagai praktisi perusahaan pangan untuk penelitian ini yang akan bermanfaat bagi praktisi dan akademisi pemasaran pada industri pangan di Indonesia.

Hormat saya,

Pepey Riawati Kurnia

Lampiran 3: Surat pengingat pengembalian  
kuesioner kepada sampel divisi pemasaran

Jakarta, 21 September 2007  
Kepada yth.  
Bpk/Ibu/Sdr/Sdri  
*Executive/Manager/Ass. Manager*  
*Marketing Division/Department*  
di tempat

Hal: Kuesioner Studi Pemasaran – Program Doktorat Pemasaran-Universitas  
Indonesia

Dengan Hormat,

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk segera mengisi KUESIONER:  
“**Fenomena Percepatan Pengembangan Produk dan Peran Pemasaran dalam  
Menghasilkan Kinerja Produk: Studi Pada Perusahaan Skala Menengah-Besar  
dalam Industri Pangan di Indonesia**” yang saya telah kirimkan beberapa waktu yl.

Saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri berkenan untuk berpartisipasi dalam  
studi ini yang akan berguna bagi dunia praktisi maupun akademisi pemasaran pada  
industri pangan di Indonesia.

Saya mohon Bapak/Ibu/Sdr/Sdri bersedia untuk mengirimkan kuesioner yang telah  
terisi paling lambat tanggal 1 Oktober 2007\*.

Apabila Bapak/Ibu/Sdr/Sdri mempunyai pertanyaan berkaitan dengan pengisian  
kuesioner tersebut, mohon menghubungi langsung atau via email:

**Pepey Riawati Kurnia**

Alamat Kontak: Duren Sawit Indah A6/2, Jakarta Timur 13470

Email: [pesta@cbn.net.id](mailto:pesta@cbn.net.id) - HP: 0816 484 1385

Saya mengucapkan terimakasih atas perhatian, bantuan dan kerjasama  
Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Hormat saya,

Pepey Riawati Kurnia

Tembusan: -Bpk. Thomas Dharmawan – Ketua GAPMMI  
-Dr. Ruslan Prijadi – Ketua Program Pascasarjana Ilmu Manajemen –  
FEUI  
-Dr. Rhenald Kasali – Promotor  
-Dr. Avanti Fontana – Kopromotor  
-Dr. Bambang Wiharto – Kopromotor

\* Catatan: mohon surat ini diabaikan bila Bp/Ibu/Sdr/Sdri telah mengisi dan mengirimkan kuesioner.

Lampiran 4: Daftar sampel perusahaan pangan penelitian (berlokasi di Jabodetabek)

LOKASI : JABODETABEK

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
1	Abbot Indonesia PT	Menara Jamsostek Gedung Utara Lt. 23 Jl. Gatot Subroto Kav 38 Jakarta Pusat, DKI Jakarta	021 52961529	021 52961530	Dr. Lanni Suwanda	laniati.suwanda@abbot.com	Susu formula, Susu pertumbuhan
2	ABC President Enterprise PT	Jl. Gading Kirana I Blok A II No. 1 Kelapa Gading, Jakarta	021 4534551	021 4534550	R. Harido Susilo, SE		Mie Instan ABC, President Air minum kemasan ADES
3	Ades Alfindo Putra Setia Tbk. PT.	Jl. KH. Mansyur 34, Tambora, Jakarta Barat, DKI Jakarta	021 63174460				
4	Agarindo Bogatama PT	Jl. Jelambar Raya II, Jakarta Barat 11480	021 56966928-31	021 56966932	Effendi Tjoeng (CEO) Yuniar		Agar-agar Swallow
5	Ajinomoto Indonesia PT.	Jl. Yos Sudarso, 77-78, Sunter, Jakarta 14350 PO.Box. 2330/JKT10023	021 65304455 021 6509454	021 65304443 021 6517275	T.Bagus Sudarta,SH, MM	t_bagus@ajinomoto.co.id	Bumbu Masak Ajinomoto
6	Aneka Food Tatarasa Industry, PT	Graha BP (d/h Kanindo Plaza) Lt. 5 Jl. Gatot Subroto Kav.23 Jakarta Pusat	021 5229671 021 5229672	021 5229610	Andi L. Widagdo (CEO) Dewi Runtuwene	saratoga@cbn.net.id	Kecap, KripiK Niki Nangka
7	Aqua Golden Mississippi Tbk, PT.	Jl. Pulo Lentut 3 Kawasan Industri Pulogadung Jakarta Timur	021 46834842 021 712989 021 88951134-35	021 88958746			Air mineral Aqua
8	Asia Healthy Energi Beverage PT.	Jl. Gatot Subroto Kav. 99 Jakarta Selatan, DKI Jakarta	021 79180011 021 79180028	021 79188632	Ap. Sigid HS		Minuman Kesehatan Kratingdaeng
9	Asia Inti Selera PT	Jl. Danau Sunter Utara Blok N-2 No.2-5 Jakarta Utara 14350	021 6514308	021 6514314	Ir. Y. Bunyamin	info@asiaintiselera.com	Mie Kering, Instant Mie Kremezz
10	Astaguna Wisesa PT	Jl. Jelambar Polri Blok E IV Kav.1400 Jakarta Barat	021 56969525 021 56969527 021 5657844-45	021 5657846 021 56967708	Hadi Janwar (CEO) Aah Suwiyah	astaguna@cbn.net.id	Selai/Jam Morin

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
11	Australian Indonesia	Jl. Raya Bogor Km. 26.6 Gandaria, Jakarta Timur	021 8710211	021 8710404	Indra Irawan (CEO)	<a href="mailto:lira.oktaviani@indomilk.com">lira.oktaviani@indomilk.com</a>	Susu Kental Manis
	Milk Industries PT		021 79182379	021 7918237	Lira Oktaviani		Indomilk, Orchid
12	Ayam Merak PT	Jl. Pluit Raya No. 197 Jakarta Utara	021 6690002			<a href="mailto:ayamerak@rad.net.id">ayamerak@rad.net.id</a>	Kopi Bubuk
13	Belfoods Indonesia	Jl. Kemang Raya 14 Jakarta Selatan	021 7197277	021 7196443			Makanan dlm klg
	PT						Belfoods, Delfarm
		DKI Jakarta					
14	Bogasari Flour Mills	Jl. Raya Cilincing No.1, Tanjung Priok, Jakarta 14110	021 43900170	021 43920105	Philip S. Purnama	<a href="mailto:marketingflour@bogasariflour.com">marketingflour@bogasariflour.com</a>	Tepung terigu Segitiga biru, Cakra
	Ism Tbk.		021 43920192				Kembar, Kunci biru
	PT Indofood Sukses Makmur, Tbk.						
15	Bintang Toedjoe PT	Jl. Rawa Sumur Barat II Kav.9, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur 13930	021 4605533	021 4605535	Joseph D. Angkasa (CEO)	<a href="mailto:jankasa@bintang7.com">jankasa@bintang7.com</a>	Minuman serbuk suplemen
					Wawan Rakhlan		Extra Joss, Irex
16	Cadbury Indonesia PT	Jl. Pulo Gadung No. 20, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta 13930	021 46823333 021 4699058		Nana Putra (CEO) Erilita Rahmah	<a href="mailto:erp@cbn.net.id">erp@cbn.net.id</a>	Cadbury, trebor
			021 4618203				
17	Cerval Foods PT	Wisma Sejahtera Lt.4 Jl. S. Parman Kav 75, Jakarta Barat	021 5330915 0251 8752224	0251 8752225	Johannes D. Ratu		Bumbu raya ayam
18	Cheil Samsung Indonesia PT	Plasa Exim Lt. 19, Jl. Gatot Subroto 36-38 Jakarta 12190	021 52995000	021 5268321	Ir. Sasmito Notoprayitno		Bumbu masak
19	Citra Nusa Insan Cemerlang PT	Komp. Green Garden Blok A-8 No.1 Jl. Arteri Kedoya, Jakarta Barat 11520	021 5807575	021 5805656 021 5806565	S. Abrian Natan (CEO) Chep Sap Loo	<a href="mailto:info@cni.co.id">info@cni.co.id</a>	Mie Instan CNI Mie, Sehati
19	Dairy Food Internusa PT	Jl. Jembatan Dua Raya II, Jakarta 144550	021 6631526	021 6695965		<a href="mailto:dairyfood@centrin.net.id">dairyfood@centrin.net.id</a>	Butter, Cheese Cheesy, Dairy Gold
20	Danone Biscuit Indonesia PT	Jl. S. Parman Kav. 77 Lt.8, Slipi, Jakarta Pusat	021 5363210 0278 431440-43	0287 431440	Endang Susani	<a href="mailto:ifauzani@DBI.danone.com">ifauzani@DBI.danone.com</a>	Biskuit, Wafer, Marie

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
21	Deisari Nusantara PT	Jl. Jend Sudirman Kav. 29-31, Jakarta Pusat	021 5250609				Bakery
22	Diamond Cold Storage PT	Jl. Pasir Putih Raya Kav.1, Ancol Timur Jakarta 14430.	021 6405678	021 6450678	Melissa Huang	salesic@diamond.co.id	Eskrim, dry ice
23	Frission Flag Indonesia PT	Jl. Raya Bogor Km.5, Pasar Rebo, Jakarta Timur 13760	021 870224-25	021 8400225	Santoso Tjahjadi		Susu Kental Manis Bendera
24	Frozen Food Pahala PT	Jl. Tanjung Karang 3-4 A, Gedung Bank Exim Lt.2, Jakarta Pusat	021 8752137	021 8755359		Pabrik: Mayor Oking Km. 2,3 Cibinong, Bogor, Jawa Barat	Makanan Kaleng Bakery
25	Garudafood Putra Putri Jaya PT	Wisma Garudafood 1, Jl Bintaro Raya No. 10 A, Jakarta 12240	021 7290110 (H)	021 7290112	Sudhamek (CEO)	budiman@arudafood.com	Coated Peanuts, Biscuit, Jelly
26	Heinz ABC Indonesia PT	Jl. Daan Mogot Km. 12, Cengkareng Jakarta Barat 11710	021 6195354 021 6191612	021 6197331	Johnn Katio (CEO) Monica Solichien		Syrup, Kecap ABC, Heinz
27	Ikafood Putra Mas PT	Jl. Cideng Barat No. 78, Jakarta Pusat 10150	021 3522733 021 3522728	021 3522729	Thomas Krisno	export@bataco.co.id	Seasoning Kokita
28	Inamulti Intipack PT	Menara Saidah Lt. 5, Jl. MT. Haryono Kav.29-30, Jakarta 12770	021 79190555 021 79190666	021 79190333	Prihanto Eko Putro (CEO)	inamulti@rad.net.id	Polyester film Astroll Amidrol
29	Indadi Utama PT	Jl. Raya Bekasi Km. 27, Pondok Ungu Bekasi, DKI Jakarta	021 8231016 021 3517018	021 82310189 021 3849695	Venny Harianti (CEO)	edp@iu.co.id	Candy Es Mony, Pindy M
30	Indo Meiji Dairy Food PT	Gedung Graha Inti Fauzi Lt. 11 Jl. Buncit Raya 22, Jakarta Selatan	021 79182379	021 7918366 021 79122367	Indra Irawan (CEO) Marylie Dawita Suaimy Suriady (CEO)	marylie@indomilk.com	es krim Indo Es Krim Meiji
31	Indofood Fritolay Makmur PT	Graha Inti Fauzi Lt.9, Jl. Buncit Raya 22, Pejaten, Jakarta 12510	021 79182526	021 79182527			Makanan Ringan Chiki, Cheetos
32	Indofood Sukses Makmur Tbk. PT	Jl. HR. Rasuna Said Kav. 5 Blok X-2, Kuningan, Jakarta 12950	021 5228822 (ext. 157)	021 5236014	Anthony Salim (CEO)		Mie Instant Indomie

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
33	Inti Boga Sejahtera PT	Jl. Jembatan Tiga Blok FIG, Wisma Bimoli, Jakarta Barat 14440	021 6691522	021 6696595 021 6697065	Onkie Tedjasurya (CEO) Mimie Siregar	intiboga@bimoli.com	Margarine, m.goreng Simas, Bimoli
34	Intisari Raya PT	Jl. H. Ung No. E-65, JakartaPusat	021 4212510	021 4202944	Carolyne		Makanan Ringan Yupi, Simba, Hit
35	Kara Santan Pratama PT	Jl. Baruna I, Pelabuhan Sunda Kelapa, Jakarta Utara 14430	021 6918156 021 6918158	021 6918154 021 6918159	Dwi Kasih SE (CEO) Briigita Agustiani	karaksp@dnnet.net.id	Sari kelapa Kara
36	Kemang Foods Industries, PT	Jl. Pulo Kambang No. 11, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur 13930	021 4603512	021 4610341	Nasiah Suyantini	kfi@cbn.net.id	Meat, Sosis Villa
37	Khong Guan Biscuit Factory Indonesia, PT	Jl. Kebon Sirih No. 88, Jakarta 10110	021 3806966	021 3845024	Hartono Kweefanus (CEO) Henry Samuel	monde1@attglobal.net	Biskuit Khong Guan
38	Konimex PT	Jl. KH. Wahid Hasyim No. 162, Jakarta Pusat, PO.Box 233, Solo 57102	021 3145101-02	021 3141856			Biskuit
39	Lotte Indonesia PT	Jl. A. Yani No. 78 Kav. 15-16, Jakarta Pusat	021 4251077	021 4243527	Masaki Shibata (CEO) Ari Wijaya	lotteind@lotte.co.id	Permen Karet Lotte
40	Magital Taste Creation/ Magfood Inovasi Pangan PT	Jl. Ciomas III No. 18, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12180	021 7250449	021 7228413	Yanti Melianty	magfood@cbn.net.id	Bumbu Snack Magfood
41	Makindo Perdana PT	Jl. Pulogadung 27, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur 13920	021 4605906	021 46827295			Biskuit
42	Makmur Sejati Internusa PT	Menara Rajawali Lt.11, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta Selatan 12950	021 5763976 021 5763977	021 5763974	Sunardi Theophilus (CEO) Wiwi	juvela@mail.com	Sari Jeruk Apel Calamansi, Juvela
43	Mane Indonesia,PT	Jl. Jababeka Blok V-66, Bekasi 17530 JawaBarat	021 8937640	021 8936485	Rudi Susanto	kifimane@indosat.net.id	Bumbu penyedap masakan

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
44	Marina Berto PT	Jl. Pulio Kambing II No. 1, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta 13930	021 4880677 021 4903717 021 4603719	021 4895454			The
45	Mayora Indah Tbk., PT	Jl. Tomang Raya No. 21-23, Jakbar	021 5655320-21-24 021 5655302-03-04	021 5655323 021 5684925	Dharmawan Atmaja Andi Laurus Riany Nurul		permen, biskuit Kopiko, Roma
46	Mead Johnson Indonesia, PT	Wisma Tamara Lt. 11, Jl. Jend. Sudirman Kav.24, Jakpus	021 52896200	021 5271990	Tjatur B. Lesijaman	tjatur.lesijaman@bms.com	Susu Bubuk Enfamil, Sustagen
47	Modern Food Industries, PT.	Jl. S. Parman Kav. 37 B, Jakarta 11480	021 5329253-4 021 5307589	021 5329255 021 5307549	Hadi Intan (CEO) Tjitra Widjaja	hadintan@modernfood.co.id	Kraker Beras Modern MSG
48	Miwon Indonesia PT	Menara Global Lt. 21, Jl. Gatot Subroto Jakarta 12950	021 5270150 031 7507888	021 5270152 031 7507595	Waluyo		
49	Monde Mahkota Biscuit, PT	Jl. Kebon Sirih No. 88, Jakarta 10110	021 3806966	021 3845024	Hoediono Kweefanus (CEO) Susanti Pawitan	monde1@atglobal.net	Biscuit, Cackers Nissin, Monde
50	Morindo International PT	Komplek Duta Merlin E/36 Jl. Gajah Mada, Jakarta Pusat 10130	021 6335583 021 6335933	021 63866741	Basuki Winoto (CEO) Priyo Waspodo	balians@indo.net.id	Sari Mengkudu Balinony
51	Multi Bintang Indonesia PT	Jl. Supomo No. 44, Jakarta	021 8298870 021 6100108	021 8298829 021 6190190	Jauhari Leon Kamal		Minuman Bir Bintang
52	Mustika Ratu, PT	Jl. Gatot Subroto Km. 74-75, Jakarta Selatan	021 5306754 021 8306759	021 8306760			The
53	Nabisco Food Indonesia, PT	Gedung BRI III Lt. 28, Jl. Jend. Sudirman Kav.44-46, Jakarta Pusat 10210	021 2912617 021 2513361 021 5732818 021 8935340	021 5742328 021 8935341	Finna C. Natacia	fnatacia@kratacia.com	Sandwich Cookies Oreo
54	Nidema Nitipratama PT	Jl. Tanjung Duren Barat III No. 44 Jakarta Barat	021 5685938 021 5685939	021 5666491	Dharma Chandra (CEO)	ndma@dnnet.net.id	Bumbu pasta Nidema



NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
55	Nestle Indonesia PT	Wisma Nestle, Arcadia Office Park Blok B Lt.5, Jl. TB. Simatupang Kav 88, Jakarta 12520	021 788600	021 7883601 021 78836047	Sahlan Siregar (CEO) Rasti Kusumsatuti		Susu Bubuk Dancow, Milo
56	Niramas Utama PT	Gedung Supra Lt.3, Jl. Hayam Wuruk 988, Jakarta 11160	021 6280284-6	021 6017565	Tjokro Susilo (CEO) Adhi S. Lukman	niranaga@indosat.net.id	Nata de Coco Inaco
57	New Zealand Milk Indonesia PT	Wisma Staco Lt. 5, Jl. Casablanca Kav.18, Jakarta 12870	021 4604141				Susu formula
58	Nirmala Agung, PT	Plaza Bill Menara III Lt.30, Jl. MH. Thamrin Kav.22, Jakarta 10350	031 3925777	031 3925778	A. Daddi Rukmana		The
59	Nutricia Indonesia Sejahtera, PT	Jl. Raya Bogor Km. 26.6, Pasar Rebo, Jakarta Timur	021 8711178	021 8711176	Frans S. Adinyoman		Makanan Bayi
60	Nutrisari Indonesia PT	Jl. Rawabali II/3, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur 13920	021 4605780	021 4605784	Iman Progoharbowo (CEO)	www.nutrisari.co.id	Minuman Serbuk Nutrisari, Tropicana
61	Olagafood Sukses Mandiri PT.	Menara Sudirman Lt. 10, Jl. Jend. Sudirman Kav. 60, Jakarta 12190	021 5223344	021 5224747 021 5223444	Ir. Djoekino	olagafood@indosat.net.id	Mie Instant Alhami
62	Pacific Milenia Pangan PT	Jl. Palmerah Barat No. 9, Jakpus	021 5022121 021 6191988 021 6199190	021 5349295 021 6191371 021 619184			Biskuit
63	Pangan Sehat Sejahtera, PT	Jl. Danau Sunter Utara, Komplek Ruko Sunter Permai Blok E/19, Jakarta Utara	021 6508507 021 6508607	021 6516178	G.D. Jonsen L, MBA (CEO)	msd-jonsen@hotmail.com	Sosis Kimbo
64	Permata Griya Asri PT	Graha Kencana Blok DB Jl. Raya Perjuangan No. 88, Kebon Jeruk, Jakarta Barat	021 5359047	021 5359046	Chrysant Yuiani G Lastri	chrysant@indosat.net.id	Snack

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
65	Phillips Seafoods Indonesia PT	Jl. YRSIA No. 3, Komplek Depsos, Bintaro, Jakarta Selatan 12330	021 7375715	021 73884720	Muchison Zaini (CEO)	sony@philipsfoods.com	Mila
66	Prambanan Kencana PT	Delta Building Blok A 28-29, Jl. Suryopranoto No. 1-9, Jakarta Pusat 10160	021 3806464	021 3843218	Danny H. Solichin Susanti	prbkn@dnet.net.id	Biskuit, Kismis Paramount
67	Prima Aneka Berjaya PT	Gd. Ariobimo Sentral Lt. 17, Jl.HR. Rasuna Said Kav. 5, Jakarta Pusat 12950	021 5228822 ext 751752 0264 351727-28- 29	021 5226024 0264 351730	Djunaedi		Biskuit
68	Primafood International PT	Gedung Maspion, Jl. G. Sahari Jakarta					Chicken Nugget Fiesta
69	Procter & Gamble Indonesia, PT.	Menara Rajawali Lt. 15, Jl. Mega Kuningan Lot.5-1, Jakarta Pusat	021 57981273 021 5762601	021 5762301	Bartz M. Cruz (CEO) Bambang Sumaryanto	30.do@pq.com	Permen Vicks
70	Quaker Oats Asia Inc. PT	Misma AKR, Jl. Panjang No.5, Jakarta 11530	021 531085	021 531087	Adi Kurniawan (CEO) Yuliana	gua-indo@quaker.co.id	Oatmeal Quaker
71	Quest Int'l Indonesia PT	Graha BIP Lantai 2 Jl. Gatot Subaroto Kav.23, Jakarta 10930	021 2520207	021 2522304	Jeremy R.E.Compton (CEO) Indris Effendi	idris_ependi@questintl.com	Additive, Flavor
72	Radiance Food Industry PT	Jl. Raya Menteng 29, Tegal Alur, Cengkareng, Jakarta Barat	021 5550963-64 021 5550841	021 5550059			Mie Instant Okemi, Meitami
73	Rajawali Nusindo PT	Jl. Denpasar Raya, Kav. D III, Kuningan, Jakarta 12950	021 5276263	021 5209381		marketing@phapros.co.id	Masakan siap saji Auo Foods
74	Sanghiang Perkasa PT	Jl. Raya Bekasi Km. 25, Cakung Jakarta Timur 13190	021 4600165 021 80888270	021 4600166	A. Teguh Nugroho (CEO) Johannes Budjianto		Bubur Bayi Milna
75	Sari Enesis Indah PT (Herlina Indah PT)	Jl. H. Agus Salim No. 122, Jakarta Pusat 10310	021 4609482	021 4600320	Maria Susanti (CEO) Endang		Minuman Kesehatan Vegeta

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
76	Sari Incofood Corporation PT	Jl. H. Agus Salim No. 122, Jakarta Pusat 10310	021 3141785	021 3102461	Joe (CEO)		Instant Coffee
77	Sari Segar Alami PT	Jl. Kamboja No. 10-12, Tomang Jakarta 11430	021 5641812 021 3848400	021 5689205	Jumiati Chandra Ryanto Kosasih (CEO)	info@sarisegar.com info@countrychoice.co.id	Indocafe Beverage Country Choice
78	Sariwangi FA	Jl. Tanah Abang III No. 18, Jakarta 10160	021 5531591 0283 56122	021 5522354	Budi Surtihadi (CEO)		Kacang asin, kwaci
79	Sasa Inti PT	Jl. S. Parman 32-34, Jakarta Barat 10610	021 5482308	021 5482520	Sumaryoto		Bumbu masak
80	Sedapindo Trijaya PT	Jl. Kwitang Raya No. 30, Jakpus	021 3901615	021 322861	Henky Chandra (CEO)	vitalieli@uninet.net.id	Jelly & Puding Vita Jelly
81	Sentrafood Indonusa PT	Wisma Bumiputera Lt. 16, Jl. Jend. Sudirman Jakarta 10270	021 5224575 0267 433460	021 5224574 0267 433172			Mie Instant Cinta Mie
82	Sinar Pure Food International PT	Plaza BII Menara II Lt. 28, Jl. MH. Thamrin No. 51, Jakarta 10350	021 3925618 0438 21475 0438 21500	021 3925617 0438 21808 0438 62884	M. Pangkey		Ikan Kaleng
83	Smart Tbk. PT	Plaza BII Menara II Lt. 14, Jl. MH. Thamrin Kav. 22 No. 51, Jakarta Pusat	021 3925618 031 8439861	021 3925724 031 8438671	Johanes Hardianto (CEO) Suwita		Minyak goreng Filma, Kunci
84	Supra Sari Pratama PT	Gd. Graha Cipta Lt.1, Jl. DI Panjaitan No. 40, Jakarta 13350	021 8563457 021 8563459	021 856364	Bing A. Andimulia (CEO) Jahja Kostaman	suprasp@cbn.net.id	permen, sirup Sirup Sari
85	Supra Sumber Cipta PT	Jl. Daan Mogot Km. 12 No.9, Jakarta Barat	021 5448648	021 5448648			Chicken Nugget
86	Tata Nutrisana PT	Jl. A. Yani No. 2, Pulomas, Jakarta	021 4707456	021 4701659	Budiyono T.M (CEO) Ekawati Hartono	nutrisana@homail.com	So Good Cereal Vitagen

NO	NAMA	ALAMAT	TELP	FAX	CONTACT PERSON	EMAIL	PRODUK
87	Tetrapak Indonesia PT	Jl. Buncit Raya Kav.100 Lt. 3, Jakarta 12510	021 79178000	021 79178080	Mignone N.B.Maramis	mignonne.akiyama@tetrapak.com	packaging
88	Tiga Pilar Sejahtera PT	Jl. Soepomo No. 233, Jakarta Selatan 12870,	021 8318775	021 79179082	Akiyama	thomas.d@tigapilar.com	Mie & Bihun kering
					Ir. Joko Mokoginta (CEO)		Bihunku, Gulas
					Thomas Dosy		
89	Ultra Prima Abadi PT	Jl. Daan Mogot Km.16, Semanan, Kalideres, Jakarta Barat 11850	021 6191988	021 6197531	Istovan Djianto		Wafer, minuman
					Aci Sylvi		Tango, Kiranti
90	Unilever Indonesia PT	Jl. Gatot Subroto Kav.15, Jakarta 15610	021 5262112	021 5262046	Ir. A.A. Pranatadja (CEO)		Margarine, the celup
					Dra. Shelly Tauhesia		Blue Band.Royco
91	Vetco Group	Jl. Kopi 18 A, Jakarta Utara	021 6900808				Cooking oil
91	Wicaksana Overseas International Tbk. PT	Jl. Ancol Barat VIII Blok A5D No. 2 Jakarta Utara 14430	021 6909244	021 6917348	Bachtiar Yusuf (CEO)	bachtiar@wicaksana.co.id	Mie Instant
					Juwita		Gaga
92	Yakult Indonesia Persada PT	Wisma UIC, Jl. Gatot Subroto Kav. 6-7 Jakarta 12930	021 57905123	021 57905126	yipikt@yakult.co.id	Sutianto (CEO)	Minuman Susu fermentasi
						Sanae Oeno	mentasi
							Yakult
93	Yummy Food Utama PT	Jl. Raya Bogor No. 40, Susukan, Cira-cas, Jakarta Timur 13750	021 8413827-28	021 8413827	Bambang E.Prasanto (CEO)		Cream Cheese
					Kitty Gunardi, S.H.		Yoghurt Natural
94	Yupi Indo Jelly Gum PT	Jl. Pancasila IV Cicadas, Gunung Putri Bogor, Jabar	021 8672450-54	021 8672455	Sandra/Rosmaini		Kembang Gula kenyal
							Yupi

Lampiran 5: Daftar 32 perusahaan dari  
107 esponden penelitian

DAFTAR SAMPEL PERUSAHAAN PANGAN PENELITIAN  
(BERLOKASI DI JABODETABEK)

NO	PERUSAHAAN	PRODUK	JENIS
1	PT. Mustika Ratu	Slimming Tea	Lokal
2	PT. Lotte Indonesia	Permen karet & kembang gula	Multinasional
3	PT. Bogasari	Tepung Terigu	Lokal
4	PT. Asia Perdana	Snack	Lokal
5	PT. Sasa Inti	Seasoning & condiment, snack	Lokal
6	PT. Quest International Indonesia	Food ingredients	Multinasional
7	PT. Ayam Merak	Tea & Coffee	Lokal
8	PT. Garudafood	Snack kacang, Biscuit, Chocolate	Lokal
9	PT. Ultra Prima Jaya	Beverage, Dairy	Lokal
10	PT. Australia Indonesian Milk Ind	Dairy & Ice Cream	Multinasional
11	PT. Bintang Toedjoe	Beverage	Lokal
12	PT. Nutrisari Indonesia	Beverage	
13	PT. Mead Johnson Indonesia	Dairy	Multinasional
14	PT. Salim Ivomas Pratama	Fat & Oil	Lokal
15	PT. Amott's Indonesia	Chocolate, Biscuit	Multinasional
16	PT. Indofarma	Makanan pendamping ASI	Lokal
17	PT. Indofood Fritolay Makmur	Snack	Lokal
18	PT. Morindo International	Beverage	Lokal
19	PT. Ikafood Putramas	Seasoning & condiment, Spice	Lokal
20	PT. Sarimunik Mandiri	Seasoning	Lokal
21	PT. Sinar Sosro Group	Beverage, Tea & Coffee	Lokal
22	PT. Yakult Indonesia Persada	Beverage	Multinasional- Lokal
23	PT. Heinz ABC Indonesia	Juice, Syrup, Seasoning & Condiment	Multinasional
24	PT. Niramas Utama	Beverage	Lokal
25	PT. Tirta Investama	Water	Lokal
26	PT. KBP Chakra	Tea	Lokal
27	PT. Unilever Indonesia	Beverage, Seasoning & Condiment	Multinasional
28	PT. Nippon Indosari Corpindo	Bread	Multinasional- Lokal
29	PT. M-150	Beverage	Multinasional
30	PT. Ramako Gerbang Mas	Prepared food	Multinasional
31	PT. ABC President	Noodle	Lokal
32	PT. Kobe	Seasoning & condiment	Lokal



**STUDI PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK DAN  
PERAN PEMASARAN DALAM MENGHASILKAN  
KINERJA PRODUK PADA PERUSAHAAN SKALA MENENGAH-BESAR  
DALAM INDUSTRI PANGAN DI INDONESIA**

**KUESIONER**

PEPEY RIAWATI KURNIA  
NPM: 8604020259

Program Pascasarjana Ilmu Manajemen  
Kekhususan Pemasaran  
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia  
Depok-2007

**KUESIONER**  
**STUDI PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK DAN PERAN PEMASARAN**  
**DALAM MENGHASILKAN KINERJA PRODUK PADA PERUSAHAAN SKALA**  
**MENENGAH-BESAR DALAM INDUSTRI PANGAN DI INDONESIA**

---

- Mohon saudara menjawab seluruh pertanyaan sesuai dengan kegiatan percepatan pengembangan produk di perusahaan saudara.
- Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan:
  - a. **Percepatan Pengembangan Produk** (*Accelerated Product Development*) adalah berkurangnya waktu pengembangan produk (mulai dari tahap awal sampai produk tersebut siap diluncurkan ke pasar) agar produk dapat secepatnya berada di pasar, misalnya:
    - Tahapan proses pengembangan produk disederhanakan
    - Alokasi waktu untuk setiap tahapan proses pengembangan produk dikurangi
    - Pelaksanaan proses pengembangan produk dilakukan secara paralel
    - Tes pasar tidak dilakukan, produk baru langsung diluncurkan (*launching*) ke pasar
    - Proses approval (persetujuan) dibuat lebih cepat dan mudah
  - b. **Peran Pemasaran** adalah fungsi pemasaran yang bertugas dalam menciptakan, mengembangkan dan memberikan nilai (*value*) produk kepada *consumer* (konsumen).
  - c. **Kapabilitas** adalah kemampuan atau kesanggupan membuat sumberdaya (contoh: pengalaman, pengetahuan yang bersifat *intangibile* dan capital yang bersifat *tangible*) menjadi keunggulan daya saing.
  - d. **Citra Merek** (*Brand Image*) adalah persepsi dan keyakinan merek di pikiran (*mind*) konsumen.
- Mohon tidak menulis nama atau nama perusahaan di lembar kuesioner ini
- Kuesioner penelitian ini tidak menggali informasi internal yang dirahasiakan perusahaan. Setiap kuesioner yang terisi akan diolah untuk kepentingan studi. Kami menjaga kerahasiaan semua informasi yang telah saudara berikan.

**Pepey Riawati Kurnia**

Pascasarjana Ilmu Manajemen-Kekhususan Pemasaran-FEUI  
 Alamat Kontak: Duren Sawit Indah A6/2, Jakarta Timur 13470  
 Email: [pesta@cbn.net.id](mailto:pesta@cbn.net.id), HP: 0816 484 1385

**TERIMAKASIH ATAS PERHATIAN DAN BANTUAN SAUDARA**

**KUESIONER**

**TANGGAL KIRIM**

**TANGGAL TERIMA**

## I. IDENTIFIKASI AWAL

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap pertanyaan di bawah ini yang paling sesuai dengan posisi saudara di perusahaan saat ini. Berikan tanda X untuk pilihan saudara.

A. Apakah perusahaan saudara memiliki proses pengembangan produk ?

1. \_\_\_\_\_ Ya
2. \_\_\_\_\_ Tidak

(BILA YA, LANJUTKAN KE PERTANYAAN BAGIAN B. BILA TIDAK KUESIONER DIKEMBALIKAN)

B. Apakah perusahaan saudara pernah/sedang melakukan percepatan pengembangan produk ?

1. \_\_\_\_\_ Ya
2. \_\_\_\_\_ Tidak

(BILA YA, LANJUTKAN KE PERTANYAAN C dst. BILA TIDAK KUESIONER DIKEMBALIKAN)

C. Perusahaan saya:

1. Menerapkan standar peraturan yang *uniform*
2. Menerapkan sistem tanggung jawab yang jelas
3. Menerapkan sistem *informal* dalam pelaksanaan tugas
4. Mengutamakan kreativitas daripada aturan *formal* dalam bekerja

D. Perusahaan saya:

1. Selalu melakukan inovasi produk walaupun belum tentu menguntungkan
2. Mengutamakan bagaimana mempertahankan loyalitas pelanggan dengan produk existing
3. Melakukan inovasi produk baru untuk pasar baru yang potensi pertumbuhannya tinggi
4. Hanya ikut-ikutan dalam merespon ancaman dari pasar



## I. KONTEKS PENELITIAN

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Persaingan di industri pangan di Indonesia sangat ketat dengan perilaku saling balas membalas antar perusahaan.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Perusahaan saya cepat menangkap peluang yang ada di pasar untuk memenangkan persaingan.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Perilaku perusahaan saya sangat agresif dalam bersaing.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Perusahaan saya telah memiliki merek yang dikenal di pasar.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Perusahaan saya telah memiliki jaringan distribusi yang kuat.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Perusahaan saya lebih banyak memperbaiki produk yang ada dalam proses pengembangan produk.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Perusahaan saya lebih banyak melakukan penambahan <i>benefit</i> (contoh: meningkatkan <i>added value</i> ) untuk produk yang ada sekarang ini.....           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Perusahaan saya banyak melakukan penyederhanaan proses pengembangan produk baru agar dapat secepatnya meluncurkan produk ke pasar.....                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Perusahaan saya tidak melakukan <i>feasibility study</i> dalam proses pengembangan produk baru agar dapat secepatnya meluncurkan produk ke pasar.....         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Perusahaan saya tidak melakukan tes pasar terlebih dahulu sebelum produk diluncurkan ke pasar.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Perusahaan saya memperpendek jenjang persetujuan ( <i>approval</i> ) dalam proses pengembangan produk agar produk dapat diluncurkan secepatnya ke pasar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## II. PENYEBAB PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
-----------------------------	----------------------	-----------------------	---------------------	-------------	--------------------

- |     |  |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk karena mengetahui kebutuhan pasar akan <i>feature</i> produk yang belum terpenuhi.....                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk di Indonesia karena keberhasilan penjualan yang telah dicapai di negara lain.....                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk karena mengetahui kebutuhan konsumen yang belum dipenuhi oleh pesaing.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan semakin banyaknya pesaing yang memasarkan produk sejenis di pasar yang sama.....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan semakin seringnya pesaing meluncurkan produk baru ke pasar sebagai hasil teknologi terbaru.....             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan semakin cepatnya pesaing meluncurkan produk baru ke pasar yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang ada ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan biaya <i>feasibility study</i> yang tinggi dalam proses pengembangan produk.....                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan biaya riset untuk tes konsep produk yang tinggi dalam proses pengembangan produk.....                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.  | Perusahaan saya melakukan percepatan pengembangan produk dikarenakan biaya <i>consumer survey</i> yang tinggi dalam proses pengembangan produk.....                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. | Pemilik perusahaan, CEO, dewan direksi atau manajer merespon sangat cepat dalam memutuskan ya/tidak produk diluncurkan ke pasar.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 11. Pemilik perusahaan. CEO, dewan direksi atau manajer memiliki kepekaan untuk menentukan produk yang akan diluncurkan ke pasar.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Pemilik perusahaan, CEO, dewan direksi atau manajer memiliki keberanian mengambil resiko sebagai respon dalam menghadapi persaingan agar produk secepatnya dapat diluncurkan ke pasar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Perusahaan memiliki kapabilitas membuat produk yang sesuai dengan nilai yang dibutuhkan konsumen.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Perusahaan memiliki kapabilitas mengelola pengembangan produk baru sesuai dengan tuntutan persaingan yang tinggi.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Perusahaan memiliki kapabilitas membentuk tim lintas fungsi yang dapat diandalkan dalam proses pengembangan produk.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. <i>Brand image</i> produk saya (contoh: rasa enak, <i>flavour</i> yang khas) melekat kuat di benak ( <i>mind</i> ) konsumen.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Keyakinan atas merek produk saya melekat kuat dalam benak konsumen.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Gambaran identitas (contoh: kemasan <i>fullcolor</i> ) produk saya yang berbeda diingat kuat oleh konsumen.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### III. PERCEPATAN PENGEMBANGAN PRODUK

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

#### Dalam proses percepatan pengembangan produk:

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Perusahaan saya mempercepat kegiatan-kegiatan (contoh: tidak dilakukan penelitian pasar secara formal) sehingga semakin banyak produk diluncurkan ke pasar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Berdasarkan hasil R&D, perusahaan saya lebih sering menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan pasar.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

Dalam proses percepatan pengembangan produk:

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 3. Perusahaan saya mempercepat jenjang persetujuan ( <i>approval</i> ) agar produk dapat secepatnya diluncurkan ke pasar.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Perusahaan saya memberikan pelatihan <i>intensive</i> diberikan kepada pegawai yang terlibat dalam pengembangan produk sehingga semakin cepat produk diluncurkan ke pasar.....                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Perusahaan saya membentuk tim lintas fungsi (contoh: pemasaran, produksi, R&D, <i>sales</i> dan <i>finance</i> ) dengan kepemimpinan yang kuat sehingga mempercepat peluncuran produk ke pasar..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Perusahaan saya memberlakukan prosedur yang luwes ( <i>flexible</i> ) kepada tim lintas fungsi dalam bekerja sehingga mempercepat peluncuran produk ke pasar.....                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

#### IV. PERAN ARTIKULASI PEMASARAN

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Tidak Sama Sekali 1	Tidak Besar 2	Kurang Besar 3	Agak Besar 4	Besar 5	Besar Sekali 6
------------------------	------------------	-------------------	-----------------	------------	-------------------

Bila dibandingkan sebelum proses percepatan pengembangan produk dilakukan, peran fungsi pemasaran dalam:

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bertugas membuat nilai produk sesuai dengan yang diinginkan konsumen.....                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Bertugas menciptakan <i>image</i> produk.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Bertugas merancang <i>image</i> produk yang diinginkan konsumen.....                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Bertugas menetapkan manfaat produk yang dapat mengatasi masalah konsumen.....               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Bertugas menyampaikan nilai produk yang dijanjikan kepada konsumen yang membutuhkannya..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Tidak Sama	Tidak	Kurang	Agak Besar	Besar	Besar Sekali
------------	-------	--------	------------	-------	--------------

Sekali 1	Besar 2	Besar 3	4	5	6
-------------	------------	------------	---	---	---

Bila dibandingkan sebelum proses percepatan pengembangan produk dilakukan, peran fungsi pemasaran dalam:

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Bertugas merancang <i>product offering</i> yang dapat diingat dengan mudah di pikiran ( <i>mind</i> ) pasar sasaran..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Bertugas merancang <i>image</i> produk yang dapat diingat di pikiran ( <i>mind</i> ) pasar sasaran.....                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Bertugas menetapkan penawaran (proposisi) nilai produk yang diusulkan agar target pasar mau membeli produk tersebut..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## V. PERAN NAVIGASI PEMASARAN

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Tidak Sama Sekali 1	Tidak Besar 2	Kurang Besar 3	Agak Besar 4	Besar 5	Besar Sekali 6
---------------------------	---------------------	----------------------	-----------------	------------	-------------------

Bila dibandingkan sebelum proses percepatan pengembangan produk dilakukan, peran fungsi pemasaran dalam:

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Bertugas mengetahui secara mendalam kebutuhan target pasar.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Bertugas untuk mengetahui setiap perubahan yang ada di pasar.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Bertugas untuk merespon secara berkelanjutan perubahan di pasar.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Bertugas melakukan pemahaman pasar ( <i>market sensing</i> ) bersama-sama dengan fungsi perusahaan lainnya (misal: bagian penjualan)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Bertugas untuk berbagi pemahaman pasar dengan fungsi perusahaan lainnya (misal: R & D).....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Bertugas menginterpretasikan pemahaman pasar untuk tindakan selanjutnya yang perlu dilakukan.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Tidak Sama Sekali 1	Tidak Besar 2	Kurang Besar 3	Agak Besar 4	Besar 5	Besar Sekali 6
------------------------	------------------	-------------------	-----------------	------------	-------------------

Bila dibandingkan sebelum proses percepatan pengembangan produk dilakukan, peran fungsi pemasaran dalam:

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. Bertugas mengkomunikasikan nilai produk yang diinginkan konsumen.....        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Bertugas mengkomunikasikan nilai produk yang dijanjikan kepada konsumen..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## VI. KINERJA PRODUK

Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

### KUALITAS DAN VOLUME PENJUALAN

1. Produk kami memiliki <i>feature</i> yang sangat berbeda (contoh: spesifikasi lebih lengkap, lebih menarik perhatian) dibandingkan produk pesaing.....	1	2	3	4	5	6
2. Produk kami memiliki karakteristik/kekhasan ( <i>Unique Selling Point</i> ) yang lebih disukai konsumen dibandingkan produk pesaing.....	1	2	3	4	5	6
3. Produk kami memiliki manfaat ( <i>benefit</i> ) lebih tinggi dibandingkan produk pesaing.....	1	2	3	4	5	6
4. Kami berhasil mencapai target penjualan produk (dalam unit) sesuai dengan ketentuan manajemen.....	1	2	3	4	5	6
5. Kami berhasil mencapai target <i>market share</i> penjualan produk sesuai dengan ketentuan manajemen.....	1	2	3	4	5	6
6. Kami berhasil mencapai <i>market share</i> lebih tinggi dibandingkan Pesaing terdekat di pasar yang sama.....	1	2	3	4	5	6

### KEUNTUNGAN (LABA)

A. Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada *range* persentase yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

1. Dibandingkan dengan target keuntungan perusahaan yang telah ditetapkan, berapa % keuntungan yang dicapai dari pengembangan produk baru (target vs actual) ?

< 80 %       80 - <90 %       90 % - < 100 %

100 % - < 110 %       110 % - <120 %       120 % - < 130 %

2. Dibandingkan dengan pencapaian keuntungan YTD tahun yl., berapa % *growth* keuntungan yang dicapai dari pengembangan produk baru YTD tahun ini?

< 10 %       10 % - <20 %       20 % - <30 %

30 % - < 40 %       40 % - <50 %       50 % - <60 %

B. Pilihlah tingkat persetujuan saudara untuk setiap kalimat di bawah ini yang paling sesuai pada skala poin-6 yang diberikan. Berilah tanda X untuk pilihan saudara.

Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

1. Keuntungan yang dihasilkan oleh produk baru saya tahun ini di atas target keuntungan yang telah ditetapkan..... 1 2 3 4 5 6

**VII. PROFIL RESPONDEN**

## 1. Umur:

- < 25 tahun  
 25-40 tahun  
 > 40 tahun

2. Jabatan di perusahaan sekarang: \_\_\_\_\_

3. Total lama pengalaman kerja: \_\_\_\_\_ tahun.

Kategori perusahaan: lokal/multinasional

4. Telah bekerja di perusahaan sekarang: \_\_\_\_\_ tahun.

Kategori perusahaan: lokal/multinasional

5. Pendidikan terakhir: \_\_\_\_\_

Dalam bidang: \_\_\_\_\_

6. Apakah sebelumnya saudara pernah terlibat dalam proses percepatan pengembangan produk?

- Ya, \_\_\_\_\_ tahun  
 Tidak

Jika Ya, di mana proses tersebut terjadi?

- Perusahaan sekarang  
 Perusahaan lain



Bila saudara mempunyai komentar atau catatan tertulis atas kuesioner atau pengisian kuesioner ini, silahkan menuliskannya pada tempat yang tersedia.

Komentar/Saran.....

**Pepey Riawati Kurnia**  
 Program Doktorat  
 Kekhususan Pemasaran  
 Program Studi Ilmu Manajemen  
 Pascasarjana Fakultas Ekonomi  
 Universitas Indonesia – Depok  
 Email: [pesta@cbn.net.id](mailto:pesta@cbn.net.id)  
 HP: 0816 484 1385

Akhir kuesioner

**TERIMAKASIH  
 ATAS PARTISIPASI DAN KERJASAMA SAUDARA  
 DALAM MENGGISI KUESIONER INI**

*Soft copy executive summary* hasil penelitian akan dikirimkan kepada saudara bila berkenan mencantumkan alamat e-mail saudara di bawah ini.

Email \_\_\_\_\_

## Lampiran 7: Hasil Mean Score

**Hasil Statistik Deskriptif  
107 Responden**

Kode:	Penyebab Percepatan Pengembangan Produk	Mean	S.D.
I			
	<b>* Peluang Pasar (PL), Reliability: 0.708</b>		
PL1	Karena mengetahui kebutuhan pasar akan <i>feature</i> produk yang belum terpenuhi	4.47	0.945
PL2	Karena keberhasilan penjualan yang telah dicapai di negara lain	3.57	1.318
PL3	Karena mengetahui kebutuhan konsumen akan jenis produk baru yang belum dipenuhi pesaing	4.50	1.094
	<b>* Persaingan (PI), Reliability: 0.836</b>	4.44	1.142
PI1	Karena semakin banyaknya pesaing yang memasarkan produk sejenis di pasar yang sama	4.10	1.107
PI2	Karena semakin seringnya pesaing meluncurkan produk baru ke pasar sebagai hasil teknologi terbaru	4.47	1.049
PI3	Karena semakin cepatnya pesaing meluncurkan produk baru ke pasar yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang ada		
	<b>* Biaya (BI), Reliability: 0.912</b>	3.46	1.143
BI1	Karena biaya <i>feasibility study</i> yang tinggi	3.35	1.142
BI2	Karena biaya tes konsep produk yang tinggi	3.38	1.171
BI3	Karena biaya <i>consumer survey</i> yang tinggi		
	<b>* Intuisi (IT), Reliability: 0.764</b>	4.23	1.209
IT1	Respon yang sangat cepat	4.47	0.935
IT2	Memiliki kepekaan	4.30	1.083
IT3	Memiliki keberanian mengambil resiko		
	<b>* Kapabilitas (KB), Reliability: 0.695</b>	4.70	0.892
KB1	Kapabilitas membuat produk yg sesuai nilai kons.	4.62	0.948
KB2	Kapabilitas mengelola pengembangan produk baru	4.59	0.877
KB3	Kapabilitas membentuk tim lintas fungsi		
	<b>* Citra Merek (CM), Reliability: 0.879</b>	5.02	0.835
CM1	<i>Brand Image</i> melekat kuat di benak konsumen	5.04	0.835
CM2	Keyakinan atas merek melekat kuat di benak kons	4.81	0.963
CM3	Gambaran identitas produk diingat kuat konsumen		

(lanjutan)

Kode:	Percepatan Pengembangan Produk (PP)	Mean	S.D.
II	(Reliability: 0.749)		
PP1	Kegiatan-kegiatan dipercepat	3.34	1.303
PP2	Menghasilkan produk yang sesuai pasar	4.18	0.979
PP3	Mempercepat jenjang persetujuan	4.00	1.166
PP4	Memberikan pelatihan intensive kepada pegawai yg terlibat dalam pengembangan produk	3.64	1.238
PP5	Membentuk tim lintas fungsi dengan kepemimpinan kuat	4.34	1.236
PP6	Memberlakukan prosedur yang luwes kepada tim lintas fungsi	4.04	1.266

Kode:	Peran Pemasaran	Mean	S.D.
III			
	* Peran Artikulasi Pemasaran (PA), Reliability: 0.890		
PA1	Bertugas membuat nilai produk sesuai dengan keinginan konsumen	4.91	0.746
PA2	Bertugas menciptakan image produk	5.22	0.714
PA3	Bertugas merancang image produk yang diinginkan konsumen	5.07	0.709
PA4	Bertugas menetapkan manfaat produk	4.81	0.933
PA5	Bertugas menyampaikan nilai produk yang dijanjikan	5.05	0.794
PA6	Bertugas merancang product offering	5.00	0.807
PA7	Bertugas merancang image produk yang dapat diingat di mind konsumen	5.08	0.754
PA8	Bertugas menetapkan penawaran (proposisi) nilai produk	5.09	0.734

Kode:	Peran Pemasaran	Mean	S.D.
IV			
	* Peran Navigasi Pemasaran (PN), Reliability: 0.953		
PN1	Bertugas mengetahui secara mendalam kebutuhan pasar sasaran	5.00	0.901
PN2	Bertugas mengetahui setiap perubahan yang ada di pasar	4.98	0.931
PN3	Bertugas merespon berkelanjutan perubahan di pasar	4.94	0.878
PN4	Bertugas melakukan pemahaman pasar bersama fungsi lainnya (misal: bagian penjualan)	4.92	0.891

(lanjutan)

Kode: V	Peran Pemasaran	Mean	S.D.
PN5	Bertugas berbagi pemahaman pasar dengan fungsi lainnya (misal: R&D)	4.81	0.923
PN6	Bertugas menginterpretasikan pemahaman pasar	4.91	0.947
PN7	Bertugas mengkomunikasikan nilai produk yang diinginkan konsumen	5.10	0.835
PN8	Bertugas mengkomunikasikan nilai produk yang dijanjikan kepada konsumen	5.09	0.885

Kode: VI	Kinerja Produk	Mean	S.D.
	<b>* Kualitas Produk (KP), Reliability:0.853</b>		
		4.49	0.994
KP1	Memiliki <i>feature</i> yang sangat berbeda dibandingkan produk pesaing	4.69	0.966
KP2	Memiliki karakteristik/kekhasan ( <i>USP</i> ) yang lebih disukai dibandingkan produk pesaing	4.53	0.914
KP3	Memiliki manfaat lebih tinggi dibandingkan produk pesaing		
	<b>* Volume Penjualan (VP), Reliability: 0.844</b>	4.55	1.075
		4.49	1.013
VP1	Berhasil mencapai target penjualan produk (unit)		
VP2	Berhasil mencapai target <i>market share</i> penjualan produk	4.59	1.116
VP3	Berhasil mencapai <i>market share</i> lebih tinggi		
	<b>* Keuntungan (KU), Reliability:0.671</b>	2.19	1.429
		2.55	1.230
KU1	Keuntungan yang dicapai dari pengembangan produk (target vs actual)	3.86	1.141
KU2	% growth YTD keuntungan tahun ini vs tahun yl.		
KU3	Keuntungan produk baru di atas target keuntungan yang ditetapkan		

Keterangan:

Skala Likert yang digunakan untuk Kode I, II dan VI adalah:

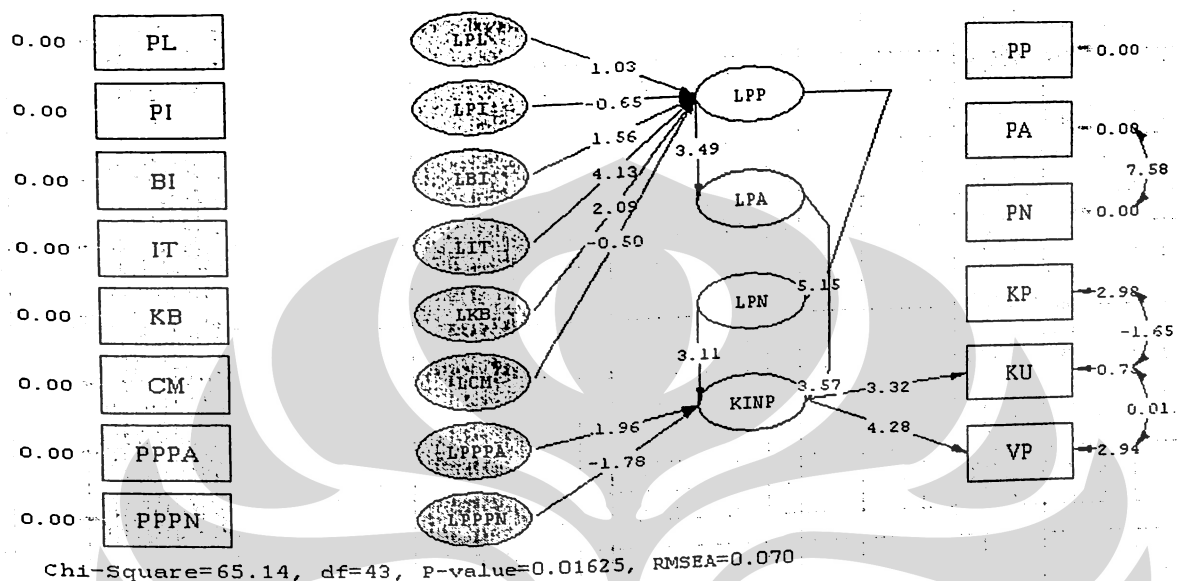
Sangat Tidak Setuju 1	Tidak Setuju 2	Kurang Setuju 3	Agak Setuju 4	Setuju 5	Sangat Setuju 6
--------------------------	-------------------	--------------------	------------------	-------------	--------------------

Skala Likert yang digunakan untuk Kode III, IV dan V adalah:

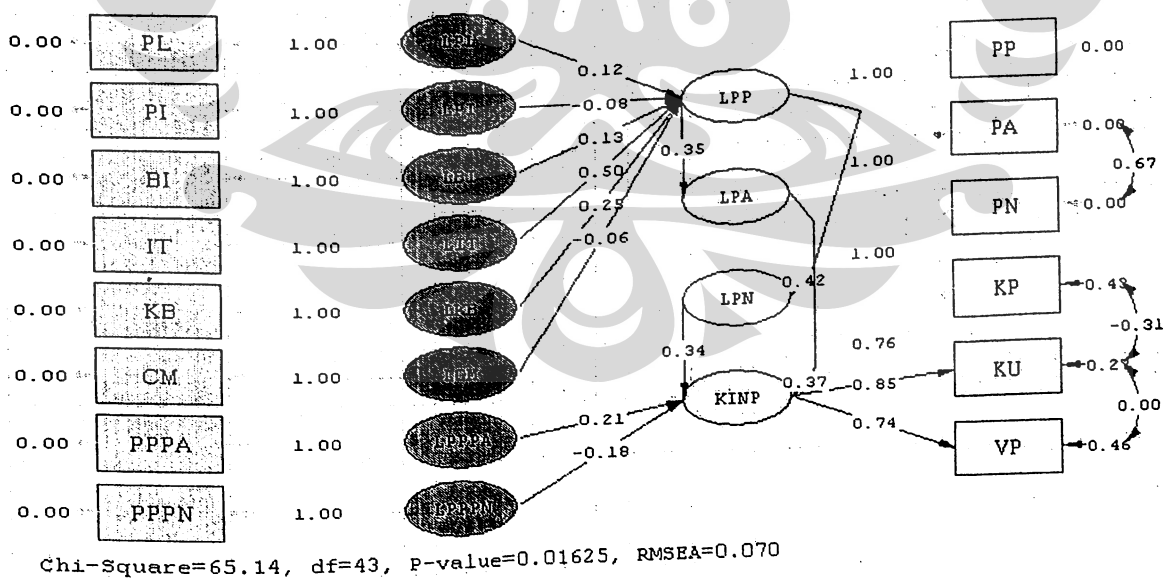
Tidak Sama Sekali 1	Tidak Besar 2	Kurang Besar 3	Agak Besar 4	Besar 5	Besar Sekali 6
------------------------	------------------	-------------------	-----------------	------------	-------------------

Lampiran 8: Output Latent Variable Score (LVS)

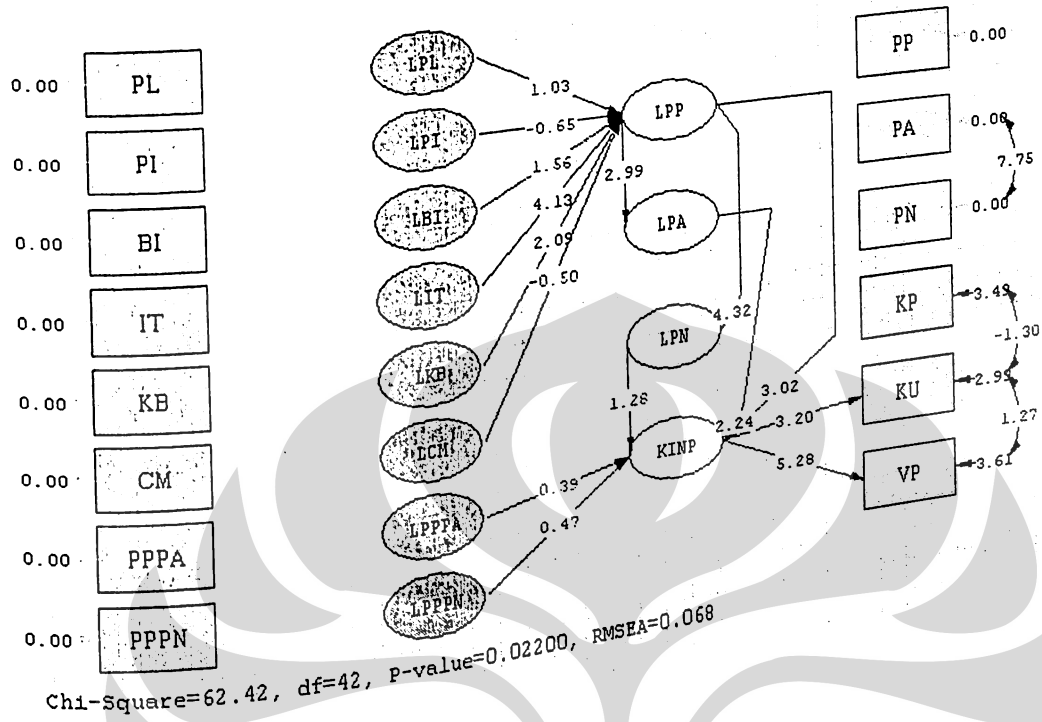
Path Diagram Model Penelitian Orisinal (*t* value)



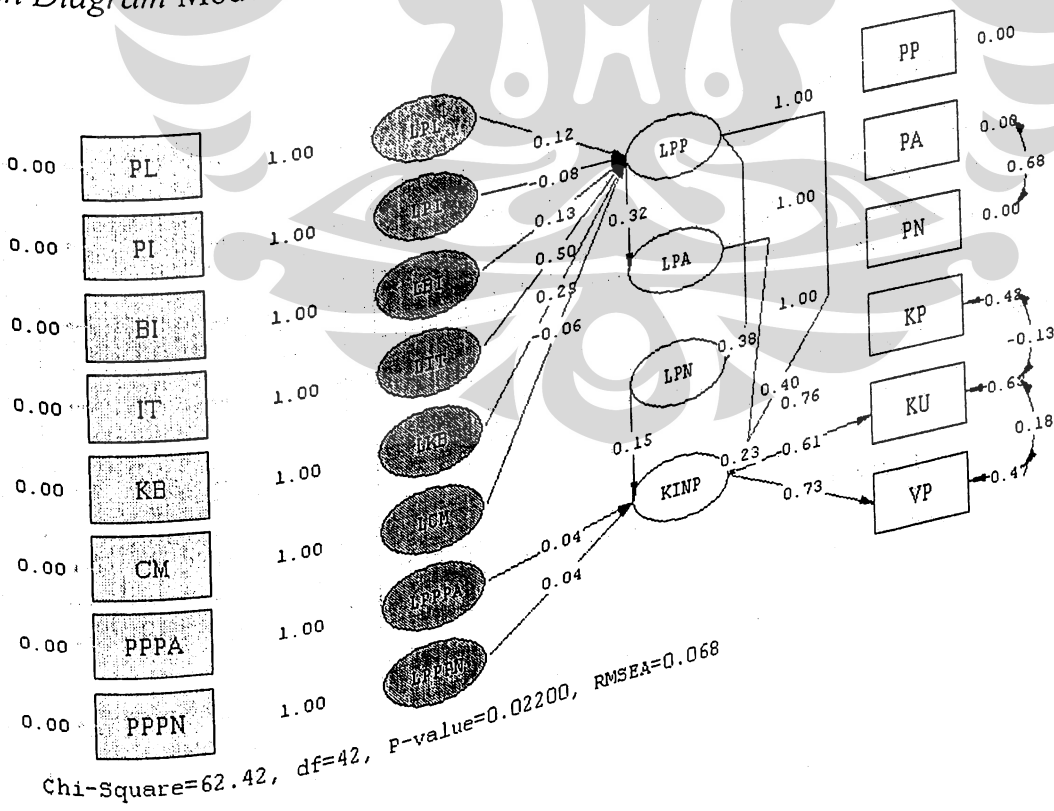
Path Diagram Model Penelitian Orisinal (*std. solution*)



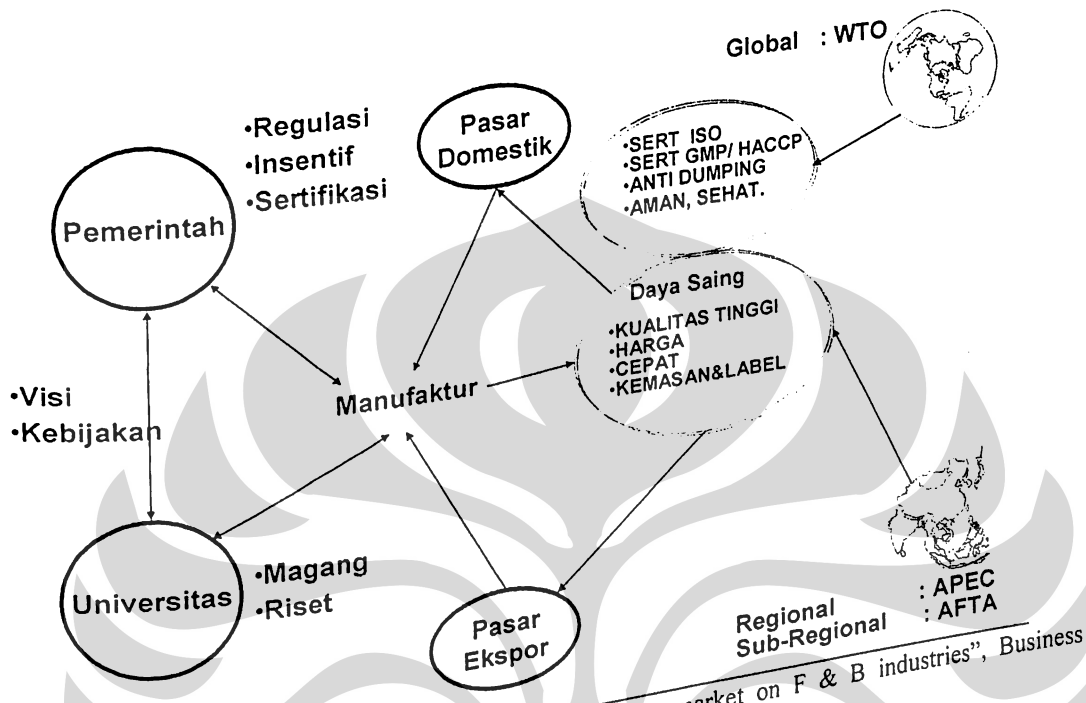
Path Diagram Model Penelitian Alternatif (*t* value)



Path Diagram Model Penelitian Alternatif (std. solution)



Lampiran 9: Skema: Meningkatkan Daya Saing



Sumber: Darmawan, T. (2008). "Strategy to win Indonesian market on F & B industries", Business Luncheon-Industrial R & D Expo, Kawasan Industri Jababeka, Jakarta.