ISU INOVASI PRODUK :
KETERKAITAN MANAJEMEN PEMASARAN DAN OPERASI

Hadi Purnomo
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel (UKRIM)

ABSTRACT

Competition is a fact faced by many companies. To deal with the competition, companies need innovation in order to improve their performance as well as to respond to the customers' need. Product innovation issues seem have already involved marketing and operational management.

The correlation of those two functions can be examined in the new product development, in which operational success is an important precondition of marketing accomplishment . Therefore operational achievement is very supportive to marketing success. The relationship between operational and marketing models lies in the new product development performance and marketing success.

Keywords*: product innovation, marketing, operational management*

PENDAHULUAN

Persaingan merupakan fakta yang perlu dihadapi oleh perusahaan, dan keunggulan bersaing adalah inti keberhasilan maupun kegagalan perusahaan. Porter (1993) mengatakan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu ciptakan bagi pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar. Perubahan lingkungan yang cepat mendorong perusahaan untuk mencari cara – cara bagaimana mengendalikan resiko dan ketidakpastian. Calantone, *et al*. (2003) menyebutkan organisasi berusaha mendapatkan cara - cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu.

Penelitian – penelitian tentang organisasi memberikan sejumlah saran untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam situasi tersebut. Pemimpin pasar akan menghadapi dan perlu mengatasi lingkungan yang tidak menentu dengan menata ulang dan memperluas strategi serta memfokuskan pada kemampuan perusahaan untuk bersaing. Persaingan akan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat mendukung kinerja perusahaan seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Lebih lanjut Ma'arif (2003) mengemukakan bahwa persaingan atau kompetisi merupakan kunci sukses perusahaan. Itu sebabnya kompetisi sangat dibutuhkan, karena bisnis tanpa kompetisi akan membuat bisnis kurang efisien dan inovatif, sehingga *compettition is a mother of inovation*.

Perubahan lingkungan bisnis memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strateginya melalui strukturisasi organisasi, penciptaan tim lintas fungsi (*cross function team*) dan inovasi sebagai strategi efektif (Calantone, *et al*., 2003). Hal ini didukung oleh Cottam (2001) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu alternatif bagi organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak. Demikian juga Johne (1999) sependapat bahwa bisnis yang bergerak dalam lingkungan persaingan yang sangat ketat dituntut untuk inovatif, jika bisnis tidak inovatif, maka bisnis tersebut akan menghadapi risiko untuk sulit bertahan hidup dalam lingkungan persaingan yang ketat.

PENTINGNYA INOVASI

Inovasi merupakan topik dengan cakupan yang luas dan diterapkan diberbagai aspek seperti pemasaran, keperilakuan organisasional, manajemen mutu, manajemen operasi, manajemen teknologi, pengembangan produk, dan manajemen strategi. Para peneliti mengemukakan hal penting berkaitan dengan inovasi tersebut. Dalam pengamatan Hauser *et al.* (2005), inovasi merupakan isu paling penting dalam bisnis karena mampu mengubah situasi pasar dengan mengurangi kemampuan pelaku pasar besar dan mendorong pelaku luar menempati posisi yang tinggi. Tanpa inovasi, pemain pasar dapat kehilangan posisinya dan akan sulit untuk membangun kembali kinerjanya dalam industri.

Innovativenes merupakan kemauan untuk menerima ide – ide baru dan kemampuan untuk melakukan perubahan. *Innovativeness* merupakan suatu ukuran orientasi organisasi berdasar pada inovasi, dimana inovasi sebagai bagian integral budaya sebuah perusahaan (Hurley dan Hult, 1998).

Robertson (2002), mengatakan bahwa penemuan merupakan penciptaan produk dan teknologi baru kedalam pasar, sedangkan inovasi merupakan pemberian solusi baru yang dapat memberikan nilai pada pelanggan (*customer value*). Inovasi merupakan dasar bagi perubahan budaya yang didefinisikan sebagai pemikiran, perilaku atau sesuatu yang baru karena berbeda secara kualitatif dari kondisi sekarang. Rogers (1995), mengatakan bahwa inovasi merupakan ide, perilaku atau barang yang disampaikan lewat saluran komunikasi dan waktu tertentu dan dirasakan baru oleh seseorang dalam sebuah sistem sosial.

Strategi inovasi dimaksudkan sebagai suatu cara untuk melakukan perubahan atau pembaharuan-pembaharuan baru dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Inovasi manufaktur mencakup penciptaan, pemilihan, dan pengembangan produk, proses dan teknologi. Inovasi tersebut dapat meningkatkan posisi global perusahaan manufaktur dan membantu perusahaan mencapai status sebagai produsen barang yang berkualitas dunia. Dengan menggunakan teknologi baru, penciptaan dan pengenalan (komersialisasi) atau memasarkan produk baru, mengadopsi proses produksi yang inovatif, perusahaan dapat memecahkan masalah persaingan secara efektif. Inovasi sendiri mencakup pengembangan teknologi dan metode-metode atau cara-cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu (Porter, 1993).

INOVASI DAN PENGEMBANGAN PRODUK

Menurut Olson *et al.*, (1995), persaingan pasar yang tinggi menuntut perusahaan untuk meningkatkan tekanan pada pengembangan produk baru untuk merespons kebutuhan konsumen. Perhatian perusahaan pada inovasi dan orientasi pasar merupakan bagian penting yang berpengaruh pada pengembangan produk. Orientasi pasar akan menciptakan inovasi yang kuat. Hart (1993) mencatat pentingnya keterkaitan yang kuat antara perhatian perusahaan pada inovasi dengan orientasi perusahaan pada pasar. Orientasi pasar dan inovasi merupakan anteseden keberhasilan pengembangan produk. Proses inovasi dapat dikatakan sebagai sebuah petualangan inovasi (Noke, 2002). Petualangan ini merupakan hasil kerjasama individual, kelompok dan organisasi. Aktivitas pengembangan produk mencakup berbagai disiplin meliputi pemasaran, manajemen, ekonomi, teknik dan desain.

Budaya inovasi memerlukan integrasi keseluruhan strategi perusahaan. Aktivitas inovasi dan pengembangan produk pada perusahaan manufaktur yang dikaitkan dengan kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas dan persaingan global. Menurut Miles dan Snow (1978), inovasi pada perusahaan difokuskan pada penemuan dan eksplotasi produk dan peluang pasar baru. Perusahaan yang inovatif cenderung melakukan pilihan inovasi yang baru atau radikal, melalui pengembangan produk.

Calantone *et al.* (2003) menyebutkan untuk mencapai kesuksessan pengembangan produk baru, maka perusahaan perlu menggunakan kebijakan inovasi pada seluruh departemen organisasi. Strategi ini meliputi *inputs* seperti dari pemasaran, penelitian dan pengembangan, logistik dan keuangan. Penelitian Calantone et al. (2003) menunjukkan keterkaitan antara *inovativeness* dengan kinerja pengembangan produk baru. Strategi perusahaan yang menekankan pada inovasi merupakan anteseden bagi keberhasilan program pengembangan produk baru. Reid *et al*., (2004) lebih lanjut mengemukakan faktor kegagalan pengembangan produk seringkali pada ketidakjelasan (*fuzzy)* proses pengembangan produk karena tidak didukung adanya keberlanjutan inovasi.

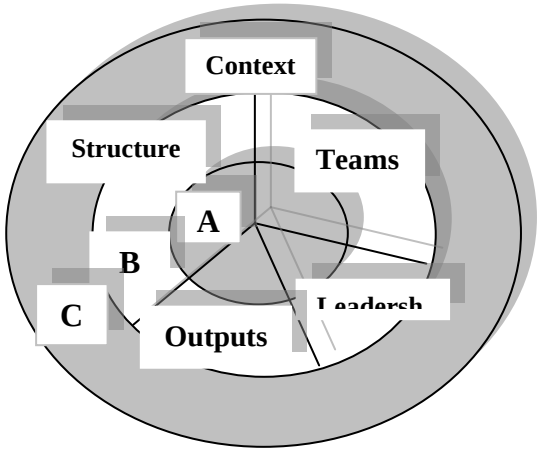
Salah satu masalah yang dihadapi dalam pengembangan produk ialah inovasi yang tidak berlanjut (*discontinuous innovation*). Model *fuzzy font end* merupakan fenomena dalam proses pengembangan produk. *Fuzzy front end* dipopulerkan oleh Smith dan Reinertsen (1991). Model ini didasarkan pada tahapan awal kejelasan proses pengembangan produk dan aktivitas yang dilakukan guna memulai sebuah proyek pengembangan produk. Proses tersebut menekankan pada bentuk kerjasama antar tim dalam perencanaan awal. Aktivitas dan keputusan dalam kerjasama tim merupakan *starting point* proses pengembangan produk.

Pengembangan produk yang terintegrasi atau *Integrated Product Development* (IPD) menciptakan *overlaps* dan interaksi antara berbagai kegiatan dalam proses pengembangan produk. IPD menunjukkan *trend* kontemporer dalam manajemen produk baru, dan kenyataannya menjadi paradigma untuk pengembangan produk baru. Krishnan dan Ulrich (2001) menyatakan pengembangan produk merupakan transformasi sebuah peluang pasar dan sekumpulan asumsi tentang teknologi produk ke dalam sebuah produk yang dapat dijual. Pengembangan produk yang terpadu (*Integrated Product Development*) menciptakan interaksi aktivitas dalam

proses pengembangan produk, sehingga memerlukan koordinasi berdasarkan aspek proses pengembangan produk yaitu alat integrasi, definisi produk, konteks organisasi dan pembentukan tim (Gerwin dan Barrowman, 2002). Beberapa peneliti menyarankan perusahaan untuk memfokuskan pada upaya penciptaan komite *cross functional* dan menyarankan bahwa inovasi merupakan hal yang penting untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat (Gupta *et al*., 1998).

Penciptaan tim tersebut memerlukan suatu panduan dengan apa yang disebut sebagai *innovation compass*. Panduan ini diperlukan agar tim yang terbentuk dapat mengatasi *fuzzy* dan *discontinuous innovation* pengembangan produk melalui efisiensi dan efektifitas dalam proyek yang dilaksanakan. Pengembangan *innovation compass* yang diidentifikasi dari berbagai literatur menunjukkan karakteristik keberhasilan inovasi. Pedoman ini menyangkut SLOT yaitu struktur (*structure*), kepemimpinan (*leadership*), hasil – hasil (*outputs*) dan tim (*teams*).

Gambar 1
Model Kerja *Innovation Compass*



Sumber : Radnor dan Noke (2002)

Innovation compaas didominasi oleh *inner circles* (A dan B). *Circle A* menunjukkan keuntungan yang diperoleh sebuah organisasi melalui *benchmark* pada sebuah basis data kuantitatif organisasi sendiri. Lingkaran tengah (*circle B*) menunjukkan penelitian kualitatif berdasarkan studi kasus

dalam organisasi. Adapun *circle C* merupakan konteks dimana organisasi dihadapkan pada situasi dan kondisi lingkungan.

TIM PENGEMBANGAN PRODUK

Organisasi seringkali menggunakan tim lintas fungsi (*cross functional teams*) untuk meningkatkan kemampuan kompetitifnya (Pinto, et al., 1993). Dinamika tim lintas fungsional pada organisasi diimplementasikan pada berbagai proyek. Pendekatan dalam pengembangan produk yang baik dilakukan melalui tim yang formal. Kelompok kerja seperti ini disebut sebagai tim pengembangan produk (Render dan Heizer, 1997). Tim pengembangan produk diberi tanggungjawab untuk mengubah produk yang diinginkan pasar ke pencapaian kesuksessan produk. Hal ini termasuk kemampuan produk untuk dipasarkan (*marketability*), diproduksi (*manufacturability*), dan kemampuan purna jualnya (*serviceability*). Penggunaan kelompok seperti itu disebut *coccurrent engineering* dan merupakan kelompok yang mewakili semua bidang yang terkait langsung (*coss functional*).

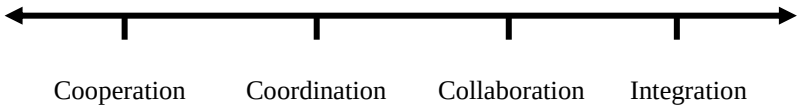
Tim lintas fungsi (*cross functional teams*) dapat memfasilitasi kesuksessan implementasi sebuah proyek termasuk proyek pengembangan produk. Tim proyek ini merupakan orang – orang yang mentransformasikan ide, konsep dan spesifikasi produk dalam desain produk baru (Brown dan Eisenhardt 1995). Tim *cross functional* didefinisikan sebagai grup proyek dengan anggota – anggota berasal lebih dari satu fungsi seperti teknik, manufaktur atau pemasaran. Penelitian lintas fungsional tentang inovasi produk telah dilakukan secara luas (Brown dan Eisenhardt 1995). Tim pengembangan produk secara khusus dibentuk dengan personal-personal dari fungsional yang berbeda, serta mempunyai tujuan dan kinerja yang berbeda. Walaupun proyek pengembangan produk bersifat multidisiplin, studi tentang proyek pengembangan produk secara khusus mengadopsi sebuah perspektif kinerja fungsional tunggal (Tatikonda dan Weiss, 2001).

Perbedaan fungsional memberikan kontribusi tendensi alamiah evaluasi *miopic* upaya pengembangan. Sebagai hasilnya merupakan kesatuan dimensi dan pandangan yang lengkap tentang proses inovasi dan *outcomes*. Model proses inovasi yang lebih baik akan meliputi jangkauan kriteria yang lebih luas yang memainkan aturan – aturan yang saling berkaitan dalam penentuan profitabilitas produk, *marketability*, kualitas

produk dan batasan waktu. Sehingga hal ini mendorong perlunya keterpaduan atau lintas fungsional, perspektif pendorong kinerja pengembangan produk.

Kegiatan proyek pengembangan produk biasanya melibatkan berbagai bidang dan seringkali mengalami *overlaps*, sehingga diperlukan sebuah kerjasama. Menurut Anderson dan Narus (1990) kerjasama merupakan tindakan yang sama atau saling melengkapi oleh para pelaku dalam hubungan interdependent untuk mencapai tujuan outcomes. Kahn dan Mentzer (1990) seperti yang dikutip oleh Hillebrand dan Biemans (2004) mengartikan *cooperation* indentik dengan *collaboration* dan *integration*. Konsep istilah *cooperation, coordination* dan *collaboration*, menurut Weiner dan Ray (2000) memiliki pengertian sebagai aktivitas bersama. Wehner *et al*., (2000) menambahkan dengan menunjukkan sebuah konseptual untuk analisis kerjasama sebagai sebuah proses, kerjasama (*cooperation*), koordinasi (*coordination*), dan *co-construction*, sebagai model yang berbeda dari aktivitas bersama. Walter dan Petr (2000), mengemukakan hal yang hampir sama dengan tentang tingkatan bentuk kerjasama dalam istilah *cooperation, coordination, collaboration* dan *integration.*

Gambar 2
Rangkaian Integrasi



Sumber : Walter dan Petr (2000).

Cooperation merupakan pertukaran informal , dengan banyak atau sedikit komunikasi dan sebuah bentuk pertemanan yang berdampingan. *Coordination* merupakan upaya yang meliputi hubungan formal, di mana staf akan bertemu untuk mendiskusikan rencana, ide dan aktifitas bersama, tetapi tetap menjaga tujuan, struktur dan respons masing – masing. *Collaboration* berasal dari akar bahasa latin, yang artinya bekerja bersama, mempunyai arti sebuah formasi rekanan yang bertahan lama dan memiliki

hubungan yang mendalam, yang bercirikan manfaat bersama, ketergantungan dan komitmen formal untuk bekerja bersama mencapai tujuan dan hasil – hasil yang khusus. *Integration* memiliki pengertian lebih dari *collaboration*, berupa integrasi struktur dan kegiatan.

ISU KHUSUS PADA MANAJEMEN PEMASARAN DAN OPERASI

Isu khusus yang berkembang berkaitan dengan manajemen pemasaran dan operasional yaitu upaya kerjasama dua bidang tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Ho dan Tang (2004) menyebutkan kerjasama tersebut menyangkut *supplay* dan *demand*. Pemasaran berusaha menciptakan permintaan konsumen sedangkan manajemen operasi berusaha menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Wajar bila manajemen pemasaran dan operasional mempunyai hubungan erat pada berbagai perusahaan. Perselisihan kedua bidang ini akan menyebabkan perusahaan bermasalah. Masalah tersebut berkaitan dengan *supplay* dan *demand*, sehingga mengarah pada ketidakefesiensian dan kesulitan untuk melayani konsumen. Sinkronisasi kedua bidang ini akan menciptakan sinergi untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas perusahaan. Bentuk kerjasama dua bidang ini secara internal dalam perusahaan (*intrafirm*) dapat dilakukan untuk mewujudkan kerjasama dengan perusahaan lain (*interfirm)*.

Penelitian Kulp et al., (2003) menunjukkan bahwa pertukaran informasi, sinkronisasi perencanaan serta kolaborasi pengembangan dan desain produk dapat meningkatkan kinerja *supplay chain*. Steckel et al., (2001) menyebutkan penelitian kerjasama tersebut dalam upaya memperpendek *product life cycle* akan menurunkan *cost*. Balasubramanian dan Bhardwarj (1999) menyatakan dimana perusahaan yang mempunyai kerjasama yang baik antara manajemen pemasaran dan operasi akan lebih bersaing dibandingkan perusahaan yang mempunyai konflik pada kedua bidang tersebut.

INOVASI DALAM MANAJEMEN PEMASARAN DAN OPERASI

Secara khusus, proses inovasi memasukkan proses penciptaan, memperbaiki dan memperluas produk, proses produksi, dan teknologi. Inovasi manufaktur mencakup penciptaan, pemilihan, dan

pengembangan/peningkatan produk, proses, dan teknologi (Chase *et al*, 1998). Inovasi tersebut dapat meningkatkan posisi global perusahaan dan membantu untuk mencapai status sebagai produsen yang berkualitas kelas dunia. Aktivitas inovasi secara umum mempunyai dua model (Klein dan Sorra, 1996): pertama, *source-based model* yang merupakan model berdasarkan perspektif pengembang atau sumber inovasi. Pengembang membuat kreasi produk atau jasa yang baru dengan keaslian ide sampai pemasaran produk akhir (riset, pengembangan, pengujian, pemanufaktur, atau pengepakan). Model ini menyatakan bahwa inovasi adalah produk atau jasa baru yang diciptakan untuk pasar. Kedua, *user-based stage model* yang didasarkan pada perspektif dari pemakai. Mereka membuat proses inovasi berdasarkan pada perspektif dari pemakai, berdasarkan kesadaran kebutuhan atau peluang perubahan untuk menghubungkan inovasi dalam perilaku *user*.

Literatur manajemen operasi tentang inovasi produk menekankan pengukuran hasil operasional yang menilai upaya pengembangan dari perspektif internal (Hauptman dan Hirji, 1996). Perspektif internal berfokus pada pelaksanaan kerja proyek, yaitu pelaksanaan bagian pengembangan teknis dari upaya pengembangan. Pengukuran kinerja operasional khususnya meliputi *product quality, unit cost,* dan *development time*. Pengukuran kinerja internal mencakup tingkatan pencapaian pelaksanaan sasaran, sehingga menujukkan kesuksessan operasional upaya pengembangan. Literatur pemasaran tentang inovasi produk berfokus pada segala sesuatu yang dihadapi oleh organisasi tentang *market place* dan penilaian khusus upaya pengembangan dari sebuah perspektif eksternal (Song dan Parry, 1997). Pengukuran kinerja eksternal mencakup hasil *market place* seperti penjulan produk, kepuasaan konsumen, profitabilitas dan *market share*. Pengukuran eksternal menilai pencapaian sasaran pasar dan menunjukkan kesuksessan upaya pengembangan produk.

Merupakan hal yang penting untuk memahami hubungan antara proses operasional dan pasar, serta hasilnya, sebab secara logis kesuksessan operasional merupakan prakondisi yang penting bagi kesuksessan pasar. Pada saat yang sama, kesuksessan operasi tidak dapat dipandang sebagai tujuan akhir sebab *bottom line* pada dasarnya didorong oleh kesuksessan pasar. Dua hal tentang hasil kinerja tersebut mempunyai keterkaitan. Sebelumnya perlu dipahami hal – hal yang mendorong hasil dan bagaimana kaitannya. Sehingga perlu dikembangkan sebuah model yang memadukan

aspek kunci literatur manajemen operasi dan pemasaran dan perspektif proses pengembangan produk dan hasil kinerja.

Pemasaran seringkali tampak memainkan sebuah peran yang penting dan seringkali memimpin dalam penciptaan profitabilitas produk baru, tetapi proses pengembangan memerlukan kerjasama dengan fungsi lain, antara lain produksi, riset dan desain. Pemasaran merupakan penciptaan permintaan konsumen, manajemen operasi mensuplai dan memenuhi permintaan tersebut, sehingga pemasaran dan operasi mempunyai hubungan yang erat dalam perusahaan (Ho dan Tang, 2004).

Literatur manajemen operasi tentang inovasi produk menekankan pengukuran hasil operasional yang menilai upaya pengembangan dari perspektif internal. Perspektif internal berfokus pada pelaksanaan kerja proyek, yaitu pelaksanaan pengembangan teknis dari upaya pengembangan produk. Pengukuran kinerja internal mencakup tingkatan pencapaian pelaksanaan sasaran, sehingga menujukkan kesuksessan operasional upaya pengembangan. Pengukuran kinerja operasional khususnya meliputi *product quality, unit cost,* dan *development time* (Clark dan Fujimoto, 1997 ; Chase et al., 2004).

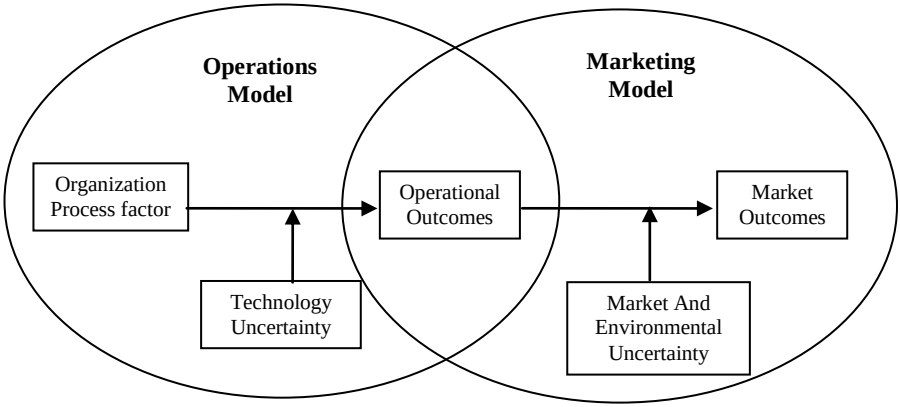
Literatur pemasaran tentang inovasi produk berfokus pada segala sesuatu yang dihadapi oleh organisasi tentang *market place* dan penilaian khusus upaya pengembangan dari sebuah perspektif eksternal (Song dan Parry, 1997). Pengukuran eksternal menilai pencapaian sasaran pasar dan menunjukkan kesuksessan upaya pengembangan produk. Pengukuran kinerja eksternal mencakup hasil *market place* seperti penjualan produk, kepuasaan konsumen, profitabilitas dan *market share*.

PENGINTEGRASIAN MANAJEMEN PEMASARAN DAN OPERASI

Pemahaman tentang hubungan antara proses operasional dan pasar serta *outcomes* merupakan hal yang penting. Kesuksesan operasional merupakan prakondisi yang penting bagi kesuksesan pasar, sehingga kesuksesan operasi tidak dapat dipandang sebagai tujuan akhir sebab tujuan akhir yaitu pada pencapaian kesuksessan pasar. Hasil kinerja operasional dan pemasaran tersebut mempunyai keterkaitan. Tatikonda dan Weiss (2001) mengembangkan sebuah model yang memadukan aspek kunci

literatur manajemen operasi dan pemasaran dan perspektif proses pengembangan produk dan hasil kinerja.

Gambar 1.
Kerangka Kerja Konseptual

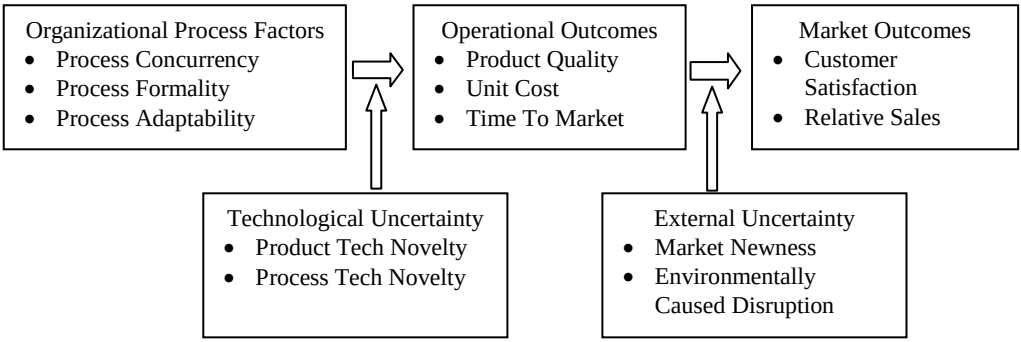


Sumber : Tatikonda dan Weiss, 2001

Tugas operasional merupakan keputusan teknis sebagai upaya pengembangan produk. *Outcomes* tugas operasional mencerminkan pencapaian sasaran operasional proyek (*product quality product, unit cost*, dan *time to market*). Variabel – variabel keputusan yang berhubungan dengan manajerial operasional merupakan *organizational process factors* pengembangan produk (*process concurrency, formality*, dan *adaptability*). Kontributor tugas yang tidak menentu merupakan spesifik tugas yang penting. Ada dua elemen ketidakpastian teknologi yaitu *technology novelty* dan *process technology novelty*.

Tugas pemasaran yaitu mendapatkan kepuasan konsumen dan penjualan. Variabel keputusan manajerial yang berhubungan dengan pemasaran merupakan tingkatan karakteristik kunci produk dalam pola *product quality, unit cost* dan *time – to market* (*operational outcomes*). Hubungan antara model operasional dan pemasaran yaitu melalui *operational outcomes*.

Gambar 2.
Konsep Kerangka Kerja Secara Detail



Sumber : Tatikonda dan Weiss (2001)

Dalam kerangka kerja, *operational outcomes* (*product quality, unit cost* dan *time to market*) merefleksikan kemampuan pengembangan produk organisasi yang dilakukan untuk mendapatkan *customer satisfaction* dan *sales*. Aturan manajemen operasi merupakan sekumpulan target untuk tingkatan karakteristik produk individual (*product quality, unit cost*, dan *time to market*) dari semua kendala sumberdaya dan prioritas sejumlah sasaran pasar. Dalam model operasi, teori pemrosesan informasi memprediksikan bahwa kontibutor tugas yang tidak menentu (*market newness* dan *environmentally caused diruption*) akan mengurangi pencapaian *market outcomes*.

Berdasarkan pandangan pandangan sumberdaya perusahaan, sebuah kesuksessan pasar produk merupakan fungsi kemampuan pengembangan produk organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesuksessan produk dengan nilai konsumen yang tinggi merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan kegiatan (Brown dan Eisenhardt 1995). Sehingga, perusahaan dengan pencapaian tujuan operasional yang lebih besar (*product quality, cost* dan *time to market*) akan memiliki *market outcomes* yang lebih baik. Kemampuan untuk mencapai tujuan *quality, cost* dan *time* menunjukkan sebuah kemampuan pengembangan produk organisasi. Ada dua hal yang perlu dipertimbangkan yaitu *relative sales* dan *customer satisfaction*. *Relative sales* menunjukkan tingkat dimana produk mencapai tujuan *sales* untuk perusahaan. *Customer satisfaction* menunjukkan tingkat perasaan

semua *customer satisfaction* dengan produk. Dua sumber ketidakpastian eksternal yaitu tingkat *market newness* dan *environmnetally caused diruption*, memoderasi hubungan *operational outcomes* dan *market outcomes.*

KESIMPULAN

Persaingan pasar yang tinggi menuntut adanya inovasi, sehingga bisnis dituntut untuk lebih inovatif. Perusahaan berusaha untuk meningkatkan perhatiannya pada pengembangan produk baru untuk merespons kebutuhan konsumen. Inovasi produk merupakan isu terkait pengembangan produk yang melibatkan manajemen pemasaran di satu sisi dengan manajemen operasi di sisi lain. Keterkaitan dua fungsi tersebut mencakup kerjasama yang cukup erat untuk kesuksessan bisnis melalui produk baru.

Hasil kinerja operasional dan pemasaran tersebut mempunyai keterkaitan. Tugas operasional merupakan keputusan teknis sebagai upaya pengembangan produk. Tugas pemasaran yaitu mendapatkan kepuasan konsumen dan penjualan. Kesuksesan operasional merupakan prakondisi yang penting bagi kesuksesan pasar, sehingga kesuksesan operasi sangat mendukung pencapaian kesuksessan pasar. Hubungan antara model operasional dan pemasaran akan didapatkan *operational* dan *market outcomes* yaitu yaitu kinerja pengembangan produk baru dan kesuksessan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Brown, S., Kathleen M. Eisenhardt. 1995. Product development: past research, present findings, and future directions. *Academiy of Management Review*. Vol 20. No. 2, 343-378.

Calantone, Roger, R. Garcia, C. Droge. 2003. The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*. 20:90-103.

Etthe, J.E., 1995. Product process development integration in manufacturing. *Management Science*, Vol. 41, pp. 1224-1237.

Gruenwald, George. 1992. *Pengembangan produk baru*. PT Elex Media Komputindo. 1992.

Gupat, Ashok K. dan Everett M. Rogers. 1991. *Internal marketing : integrating R & D and marketing within the organization*. The Journal of Consumer marketing. Vol. 8. No. 3 Summer.

Ho, Teck H., Christoper S. Tang. 2004. Introduction to the special issue on Marketing and operations management interfaces and coordination. *Management Science*, Vol. 50, No. 4, April. Pp. 429-430.

Krajewski, L.J., L. P. Ritzman. 2002. *Operations management*. Prentice Hall International, Inc.

Ma'arif, M. Syamsul dan Hendri Tanjung. *Manajemen operasi*. Penerbit PT Gramedia Widisarana Indonesia. 2003.

Miller, D., P.H. Friesen. 1983. Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal* 4(3) 221-235.

Olson, E.M., Orlville C.W., Robert W.Ruekert. 1995. Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativenees. *Journal of Marketing*, Vol 59 (January) 48-62.

Radnor, Zoe J. dan Hannah Noke. 2002. *Innovation compass : a self – audit tool for the new product development process. Creativity and Innovation Management.* Volume 11 Number 2, June.

Render, Barry, Jay, Heizer. 1997. *Operation Management Principles.* Prentice Hall, Inc.

Sahay, Arvind, Debra Riley. 2003. *The role of resources acess, market considerations, and the nature of innovation in pursuit standart in the new product development process.* The Journal of Product Innovation Management, Vol. 20, pp. 338-355.

Schoen, Jeremy, Thomas W. Mason, William A. Kline dan Robert M. Bunch. *Theinnovation cycle : a new model and case study for the invention to innovation process*. Engineering Management Journal. Vol. 17. 3.

Sethi, Rajesh. 2000. New product quality and product development team. *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, pp. 1-4.

Skinner, W. 1996. *Manufacturing strategy on the "S" curve*. Production and Operations Management 5(1) 3-14.

Souder, W.E., R.K. Moenaert. 1992. *Integrating marketing and R&D project personnel within innovation projects : an information uncertainty model*. Jurnal of Managemnt Study, Vol. 29, pp.485-502.

Tatikonda, Mohan V., Mitzi M. Montoya Weiss. 2001. *Integrating operations and marketing perspectives of product innovation : the influence of organizational process factors and capabilities on development performance*. Management Science, Vol. 47, No. 1, January, pp. 151-172.

Urban, G., T. Carters, S. Gaskin, Z. Mucha. 1986. *Market share rewards to pioneering brands : an empirical analysis and strategic Implications*. Management Science, Vol. 32,pp. 645-659.

Zirger, B.J., M.A. Maidique. 1990. *A model of new product development : n aempirical test*. Management Science, Vol. 37, pp. 867-883.