

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI LINTAS
FUNGSI TERHADAP KECAKAPAN
PEMASARAN DAN TEKNIKAL YANG
BERDAMPAK PADA KEUNGGULAN
KOMPETITIF PRODUK BARU
(Studi Empiris Pada Industri Perumahan di Jateng
dan DIY)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
M. Kamal Kusmantoro
NIM. C4A001068**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**



SERTIFIKASI

Saya, *M. Kamal Kusmantoro*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

M. Kamal Kusmantoro

20 Nopember 2006

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI LINTAS FUNGSI
TERHADAP KECAKAPAN PEMASARAN DAN TEKNIKAL
YANG BERDAMPAK PADA KEUNGGULAN KOMPETITIF
PRODUK BARU
(Studi Empiris Pada Industri Perumahan di Jateng dan DIY)**

yang disusun oleh M. Kamal Kusmantoro, NIM C4A001068
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Nopember 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Daryono Rahardjo, MM.

Dra. Utami Tri Sulistiyorini, MBA.

Semarang, 8 Desember 2006

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

On the housing product, everytime a region developed to become housing area, there always introduced house building as a new product with new design which designed based on field observation to know market want and market need. This developing new product must have competitive advantage gain success in the market. This study focus on the impact of marketing proficiency, technical proficiency and cross functional integration toward new product's competitive advantage on the housing industry in Central Java and Yogyakarta Region.

Primary data obtained directly from managers from 128 developer companies member of DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah Real Estate Indonesia) and Perumnas in Central Java and Yogyakarta Region. Secondary data obtained from DPP REI (Dewan Pimpinan Pusat Real Estate Indonesia) and Perumnas, also supporting data from Statistics Central Bureau. Accidental sampling used as sampling method. 100 companies took as sample in this study. Data analysed by using Structural Equation Modelling.

This study find an empirical evidence that cross functional integration have a positive and significant impact toward both marketing proficiency and technical proficiency. Moreover marketing proficiency and technical proficiency have a spotive significant impact toward new product's competitive advantage. It mean that higher cross functional integration tend to make marketing proficiency and technical proficiency better, in the end make new product's competitive advantage higher. Based on data analysis, so conluded that model in this study can fulfill the goodness of fit criterions. The managerial implications are : companies must emphasize on market research, give more attention on quality control, enhance cross function integration between divisions in company and emphasize on product technical performance in order to make sure that product can be well functioning as expected by consumers and market.

Keywords : cross functional integration, marketing proficiency, technical proficiency, and new product's competitive advantage

ABSTRAK

Penelitian ini akan memfokuskan kajian pada pengaruh dari kecakapan dalam pemasaran (*marketing proficiency*), kecakapan teknis (*technical proficiency*) dan integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) terhadap keunggulan kompetitif produk baru pada industri perumahan di Jawa Tengah dan DIY.

Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para manajer dari 128 perusahaan pengembang anggota DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia) dan Perumnas di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Data sekunder pada penelitian ini berupa jumlah perusahaan pengembang yang ada di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta) diperoleh dari DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia), DPP REI (Dewan Pimpinan Pusat *Real Estate* Indonesia) dan Perumnas maupun data-data pendukung dari Biro Pusat Statistik. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *accidental sampling*. 100 perusahaan diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling*.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa integrasi lintas fungsi secara positif mempengaruhi kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal dengan signifikan. Lebih lanjut kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal secara positif juga mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru dengan signifikan. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi integrasi lintas fungsi maka makin tinggi pula kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal, yang pada akhirnya juga meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru. Berdasarkan hasil analisis data maka disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini dapat diterima. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini adalah bahwa perusahaan harus menitikberatkan pada riset pasar, memperhatikan pengendalian kualitas produknya secara seksama, meningkatkan integrasi lintas fungsi dari masing-masing divisi yang ada dalam perusahaan dan menitik beratkan kinerja teknis produk agar produk dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan oleh konsumen maupun target pasar.

Kata kunci : integrasi lintas fungsi, kecakapan pemasaran, kecakapan teknikal dan keunggulan kompetitif produk baru.

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas karunia yang telah dilimpahkan-Nya sehingga memungkinkan terselesaikannya penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, di samping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Banyak pihak yang telah dengan tulus hati memberi bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun nasihat serta semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, sebagai direktur program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, MM. sebagai dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Ibu Dra. Utami Tri Sulistiyorini, MBA. selaku dosen pembimbing anggota yang telah menuntun dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Drs. Harry Susanto, MMR. selaku dosen penguji yang memberikan saran-saran guna perbaikan tesis ini.

5. Bapak Drs. Mudiantono, M.Sc. selaku dosen penguji yang memberikan saran-saran guna perbaikan tesis ini.
6. Bapak Drs. Sutopo, MS. selaku dosen penguji yang memberikan saran-saran guna perbaikan tesis ini.
7. Para staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
8. Para responden dalam penelitian ini yaitu para pengembang yang telah membantu penulis untuk memperoleh data penelitian.
9. Keluarga, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan baik secara moril maupun spirituil kepada penulis.
10. Rekan-rekan kuliah yang selalu memberikan dukungan yang dapat membangkitkan semangat penulis.
11. Para staf administrasi keuangan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di MM Undip.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan. Akhir kata, teriring harapan semoga tesis ini dapat bermanfaat meskipun penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna.

Semarang, Nopember 2006

M. Kamal Kusmantoro

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Telaah Pustaka.....	8
2.1.1 Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	8
2.1.2 Proses Pengembangan Produk Baru.....	10
2.1.3 Integrasi Lintas Fungsi.....	11
2.1.4 Kecakapan Pemasaran (<i>Marketing Proficiency</i>).....	13
2.1.5 Kecakapan Teknikal (<i>Technical Proficiency</i>).....	16
2.1.6 Hubungan Kecakapan Pemasaran (<i>Marketing Proficiency</i>) dengan Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	19
2.1.7 Hubungan Kecakapan Teknikal (<i>Technical Proficiency</i>) dengan Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	21
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24
2.4 Hipotesis.....	24
2.5 Definisi Operasional Variabel.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	29
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4 Teknik Analisis.....	32

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Responden dan Jawaban Responden	
Atas Pertanyaan Terbuka.....	40
4.1.1 Gambaran Umum Responden	40
4.1.2 Jawaban Responden Atas Pertanyaan Terbuka.....	41
4.2 Analisis Kuantitatif.....	43
4.2.1 Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Pemasaran...	44
4.2.2 Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Teknikal.....	45
4.2.3 Kecakapan Pemasaran dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	46
4.2.4 Kecakapan Teknikal dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	47
4.3 Proses Pengujian dan Analisis Data.....	48
4.3.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Angket.....	48
4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	50
4.3.3 <i>Structural Equation Model</i>	53
4.3.4 Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM.....	54
4.3.4.1 Normalitas Data.....	54
4.3.4.2 Uji <i>Outliers</i>	56
4.3.4.3 Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas.....	58
4.3.4.4 Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	58
4.3.4.5 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	59
4.3.4.6 Evaluasi atas <i>Regression Weights</i> untuk Uji Kausalitas.....	61
4.3.4.7 Uji Reliabilitas Konstruk (<i>Construct Reliability</i>).....	62
4.4 Pengujian Hipotesis.....	65
4.4.1 Pengujian Hipotesis I.....	65
4.4.2 Pengujian Hipotesis II.....	66
4.4.3 Pengujian Hipotesis III.....	67
4.4.4 Pengujian Hipotesis IV.....	67
4.5 Analisis Pengaruh.....	68

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian.....	71
5.2 Kesimpulan Atas Setiap Hipotesis.....	73
5.2.1 Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Pemasaran.....	74
5.2.2 Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Teknikal.....	75
5.2.3 Pengaruh Kecakapan Pemasaran Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	76
5.2.4 Pengaruh Kecakapan Teknikal Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	77

5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian.....	77
5.4 Implikasi Teoritis.....	79
5.5 Implikasi Manajerial.....	82
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	87
5.7 Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	87

DAFTAR TABEL

TABEL		Halaman
2.1	Definisi Operasional Variabel.....	26
3.1	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	39
4.1	Demografi Responden.....	41
4.2	Ringkasan Jawaban Responden.....	42
4.3	Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Pemasaran.....	44
4.4	Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Teknikal.....	45
4.5	Kecakapan Pemasaran dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	46
4.6	Kecakapan Teknikal dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru	47
4.7	Ringkasan Perhitungan Reliabilitas dan Validitas.....	49
4.8	<i>Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis</i>	51
4.9	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i>	52
4.10	Hasil Uji Normalitas Data.....	55
4.11	Statistika Deskriptif.....	56
4.12	<i>Residual Covariances Matrix</i>	59
4.13	Tabel Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indeks</i>	60
4.14	<i>Regression Weights Structural Equation Model</i>	61
4.15	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	68
4.16	Analisis Pengaruh.....	69
5.1	Implikasi Teoritis.....	81
5.2	Implikasi Manajerial.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	9
2.2	Integrasi Lintas Fungsi.....	12
2.3	Kecakapan Pemasaran.....	14
2.4	Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Pemasaran.....	16
2.5	Kecakapan Teknikal.....	17
2.6	Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Teknikal.....	19
2.7	Pengaruh Kecakapan Pemasaran Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	20
2.8	Pengaruh Kecakapan Teknikal Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru.....	21
2.9	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24
3.1	Diagram Alur Model Penelitian.....	36
4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk.....	50
4.2	<i>Structural Equation Model</i>	53
5.1	Proses 1.....	78
5.2	Proses 2.....	79
5.3	<i>Framework</i> Implikasi Manajerial.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Untuk Uji Reliabilitas dan Validitas
- Lampiran 3 Output Uji Reliabilitas dan Validitas
- Lampiran 4 Data Penelitian
- Lampiran 5 Output AMOS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kebutuhan papan (rumah) merupakan salah satu kebutuhan mendasar dalam kehidupan setiap manusia. Dengan makin bertambahnya jumlah penduduk dari waktu ke waktu maka makin bertambah pula kebutuhan akan rumah. Hal ini menimbulkan peluang bagi perusahaan-perusahaan pengembang terutama menyangkut pengadaan fasilitas perumahan bagi masyarakat. Adanya kebijakan pemerintah untuk melakukan subsidi kepada produk rumah (terutama rumah sederhana sehat / Rs.H dan rumah sederhana / RS) kepada masyarakat dan kenaikan harga jual rumah Rs.H dan RS juga turut membawa angin segar bagi perusahaan pengembang (Dewan Pimpinan Pusat *Real Estate Indonesia* / DPP REI).

Kebijakan pemerintah berupa subsidi perumahan dengan rumah sehat tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat Nomor 01/PERMEN/M/2005 dan Nomor 02/PERMEN/M/2006. Kebijakan tersebut memberikan batasan harga rumah maksimal Rp. 42 juta dan pola bantuannya untuk KPR (Kredit Pemilikan Rumah), Rumah Sederhana Sehat / RSH dalam bentuk subsidi uang muka, subsidi suku bunga dan pinjaman uang muka rumah.

Adanya kenaikan harga jual RS dan Rs.H sehat yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri tersebut diharapkan dapat mengimbangi kenaikan harga bahan bangunan yang selama ini ditanggung oleh perusahaan pengembang. Sedangkan pemberlakuan subsidi oleh pemerintah ditujukan agar masyarakat mampu

memenuhi kebutuhan papannya dengan membeli rumah yang harganya terjangkau (Dewan Pimpinan Pusat *Real Estate Indonesia* / DPP REI).

Sementara itu, berdasarkan data dari DPD (Dewan Pimpinan Daerah) *Real Estate Indonesia* (REI) dan Perumnas di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta), hingga akhir tahun 2001 terdapat 128 perusahaan pengembang yang bergerak di bidang pengadaan perumahan yang beroperasi di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Banyaknya jumlah perusahaan pengembang tersebut menyebabkan terjadinya persaingan yang sangat ketat dalam industri perumahan di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Agar dapat bersaing dan berhasil dalam menjual produknya, perusahaan-perusahaan pengembang tersebut harus selalu melakukan inovasi dan memperkenalkan produk baru kepada masyarakat, karena produk perumahan berbeda dengan produk-produk barang konsumsi.

Pada produk perumahan, setiap kali dilakukan pengembangan suatu wilayah untuk dijadikan pemukiman, selalu diperkenalkan produk baru berupa bangunan perumahan dengan desain terbaru yang dirancang berdasarkan pengamatan di lapangan guna mengetahui kemauan dan kebutuhan pasar. Produk baru yang dikembangkan ini haruslah memiliki keunggulan kompetitif agar dapat berhasil di pasaran. Hal dipertegas pula oleh Maylor dan Gosling (1998) yang menyatakan bahwa proses penciptaan produk baru akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Agar suatu produk baru mampu sukses di pasaran, maka produk tersebut harus memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan produk sejenisnya.

Produk perumahan dan pemukiman merupakan produk yang memiliki karakteristik berbeda dengan produk-produk lainnya, hal ini dapat terjadi karena produk perumahan merupakan produk yang membutuhkan proses pengambilan keputusan yang relatif lebih rumit (*complex decision making*) dibandingkan produk-produk berwujud lain. Sehingga perusahaan pengembang harus memiliki kecakapan dalam bidang pemasaran terutama berkaitan dengan kegiatan riset pasar, dan kegiatan pemasaran lainnya.

Baik proses desain dan pengembangan produk baru yang melibatkan kecakapan teknis maupun proses pemasaran produk baru yang menuntut adanya kecakapan pemasaran hanya dapat berjalan dengan baik apabila terdapat integrasi lintas fungsi yang baik pula antar divisi-divisi yang ada dalam perusahaan pengembang. Sebagai contoh divisi pengembangan produk dapat mendesain produk baru yang sesuai dengan kemauan dan kebutuhan pasar berdasarkan informasi dari divisi pemasaran yang langsung berhubungan dengan konsumen. Banyak peneliti telah menemukan bahwa integrasi lintas fungsi bahkan telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang menjadi penentu keunggulan kompetitif suatu produk baru di antaranya adalah Griffin dan Hauser (1992) dan Song dan Parry (1996). Integrasi lintas fungsi antar divisi terutama divisi riset dan pengembangan dan divisi pemasaran dalam perusahaan yang baik akan mampu membantu perusahaan dalam menciptakan produk yang memiliki keunggulan kompetitif.

Dalam kaitannya dengan keunggulan kompetitif produk baru, Song dan Parry (1997) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang perlu diperhatikan, yang pertama adalah kecakapan dalam pemasaran (*marketing*

proficiency), berikutnya adalah kecakapan teknis (*technical proficiency*) dan integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) yang mempengaruhi secara tidak langsung. Cooper (1976) menyatakan bahwa hal utama yang seringkali menyebabkan gagalnya suatu produk baru di pasar adalah kurangnya kemampuan dan keahlian riset pemasaran disertai dengan lemahnya kemampuan untuk menjual dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Pada penelitian berikutnya, Cooper (1979) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kemampuan pemasaran dengan keunggulan kompetitif produk baru.

Penelitian mengenai pengembangan keunggulan kompetitif produk baru telah pula dilakukan oleh Lager dan Horte (2002) yang menggunakan perusahaan-perusahaan dari sektor industri mineral, makanan dan minuman, kertas, kimia, dan baja sebagai sampel dalam penelitiannya. Penelitian ini juga menemukan bahwa kecakapan atau keahlian dari personel dalam perusahaan merupakan faktor utama yang mendukung keunggulan kompetitif produk baru. Hal yang sama juga ditemukan pula oleh penelitian Driva *et al.* (2001) yang menyimpulkan bahwa implementasi aktivitas pemasaran sebelum dan sesudah pengembangan produk baru amat menentukan keunggulan kompetitif produk baru.

Penelitian ini akan memfokuskan kajian pada pengaruh dari kecakapan dalam pemasaran (*marketing proficiency*), kecakapan teknis (*technical proficiency*) dan integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) yang dikemukakan oleh Song dan Parry (1997) terhadap keunggulan kompetitif produk baru pada industri perumahan di Jawa Tengah dan DIY.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian-penelitian yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya secara umum melakukan penelitian keunggulan kompetitif produk baru pada produk-produk barang konsumsi (Song dan Parry, 1997; Copper, 1976; Copper, 1979), dan pada beberapa sektor lain seperti yang telah dilakukan oleh Lager dan Horte (2002) dan Driva *et al.* (2001). Sementara penelitian yang melakukan kajian pada sektor properti terutama pada bidang perumahan dan pemukiman belum banyak dilakukan.

Padahal penelitian Song dan Parry (1997) menyatakan dalam agenda penelitian mendatang bahwa perlu dilakukan penelitian serupa pada negara dan sektor yang berbeda. Sehingga pada penelitian ini akan dilakukan kajian pada sektor yang belum pernah diteliti pada penelitian sebelumnya yaitu sektor industri perumahan. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa produk pada sektor industri perumahan ini memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk yang telah diteliti pada penelitian terdahulu, di mana produk perumahan membutuhkan pengambilan keputusan yang kompleks (*complex decision making*).

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan mengkaji tentang upaya-upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru. Sehingga masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh dari integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan teknikal (*technical proficiency*) perusahaan?

2. Bagaimanakah pengaruh dari integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran (*pemasaran proficiency*) perusahaan?
3. Bagaimanakah pengaruh dari kecakapan teknis (*technical proficiency*) perusahaan terhadap keunggulan kompetitif produk baru?
4. Bagaimanakah pengaruh dari kecakapan pemasaran (*pemasaran proficiency*) perusahaan terhadap keunggulan kompetitif produk baru?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh dari integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan teknis (*technical proficiency*) perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh dari integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran (*pemasaran proficiency*) perusahaan.
3. Untuk menganalisis pengaruh dari kecakapan teknis (*technical proficiency*) perusahaan terhadap keunggulan kompetitif produk baru.
4. Untuk menganalisis pengaruh dari kecakapan pemasaran (*pemasaran proficiency*) perusahaan terhadap keunggulan kompetitif produk baru.
5. Untuk merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan upaya-upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif produk baru.

1.4 Kegunaan Penelitian

Sementara itu kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan-perusahaan pengembang yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah dan DIY, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan pengembangan produk baru.
2. Bagi pihak-pihak yang tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut pada bidang yang sama, diharapkan penelitian ini dapat menjadi landasan pijak bagi penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Keunggulan Kompetitif Produk Baru

Keunggulan kompetitif dapat diperoleh sebagai hasil suatu implementasi strategi penciptaan nilai yang tidak diterapkan secara bersamaan oleh pesaing-pesaing potensial maupun yang ada pada suatu industri, keunggulan kompetitif juga merupakan hasil daripada penerapan strategi yang sama dengan yang dilakukan pesaing namun perusahaan memiliki posisi yang lebih baik / *superior* (Colgate, 1998).

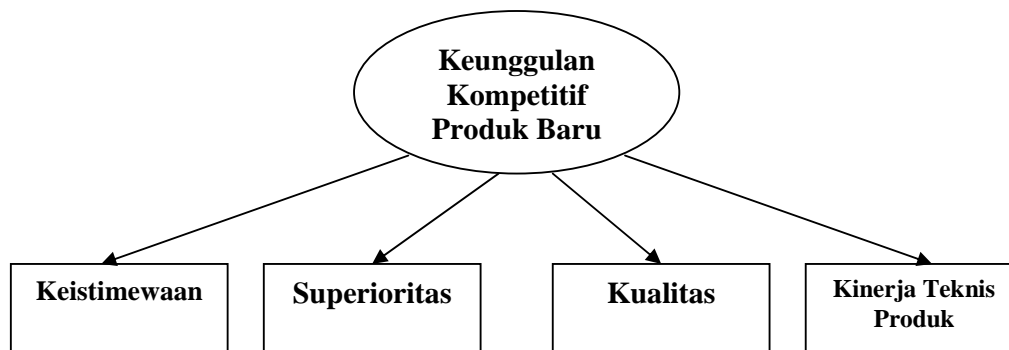
Utterback *et al.* (1976) melakukan perbandingan antara proyek-proyek produk baru yang berhasil pada negara-negara Eropa dan Jepang, hasilnya adalah bahwa proyek produk baru yang sukses adalah proyek yang mampu menciptakan produk yang memiliki keunggulan kompetitif. Hal serupa juga ditemukan oleh Cooper dan Kleinschmidt (1987). Sementara itu penelitian Maidique dan Zinger (1984) menemukan bahwa kemungkinan sukses dari produk elektronik yang baru akan menjadi lebih tinggi ketika perusahaan memahami pelanggan dan kondisi pasar. Secara umum penelitian-penelitian yang disebutkan sebelumnya menggunakan pengukuran *multi item* untuk mengukur keunggulan kompetitif produk.

Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran serupa dengan penelitian Cooper dan Kleinschmidt (1987) dan (Song dan Parry, 1997). Keunggulan

kompetitif produk baru dapat dibentuk dari keistimewaan, superioritas, kualitas dan kinerja teknis produk.

Gambar 2.1

Keunggulan Kompetitif Produk Baru



Sumber : Cooper dan Kleinschmidt (1987); Song dan Parry (1997)

Produk yang istimewa cenderung diminati oleh pasar karena produk menjadi makin eksklusif di mata konsumennya, Song dan Parry (1997) menggunakan indikator ini dalam penelitiannya guna mencerminkan dimensi keunggulan kompetitif produk baru. Coyne (1997) bahkan menyatakan bahwa adanya atribut-atribut penting yang berbeda pada produk yang sama akan membuat perusahaan produsen memiliki keunggulan kompetitif.

Suatu produk dipandang akan memiliki keunggulan kompetitif jika memiliki banyak kelebihan dibandingkan produk dengan fungsi sama yang ditawarkan para pesaing. Cooper (1979) dan Cooper dan Kleinschmidt (1987) menemukan hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dan ukuran keunggulan kompetitif produk, seperti adanya keistimewaan,

kualitas yang tinggi dan kemampuan untuk mengurangi biaya pada konsumen atau memungkinkan konsumen melakukan kegiatan yang unik. Hal yang relatif serupa juga dikemukakan oleh Maidique dan Zirger (1984) yang menyatakan bahwa produk baru akan cenderung memiliki keunggulan kompetitif apabila melalui pemahaman yang mendalam terhadap konsumen dan pasar, serta meluncurkan produk yang memiliki kualitas yang tinggi.

2.1.2 Proses Pengembangan Produk Baru

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa aktivitas pengembangan produk baru merupakan hal yang sangat penting bagi pengembangan keunggulan kompetitif produk baru meskipun pada industri yang berbeda-beda (Song dan Parry, 1997). Penelitian Utterback *et al.* (1976) yang dilakukan dengan melakukan pengamatan sebanyak 143 proyek produk baru di Eropa dan 21 proyek produk baru di Jepang memperoleh kesimpulan bahwa proyek-proyek yang sukses biasanya telah mampu mengetahui kebutuhan pasar sebelum dilakukan pengembangan produk baru dan tidak menghadapi kesulitan dari sisi pemasaran pada tahap awalnya.

Maidique dan Zirger (1984) menyatakan bahwa produk yang sukses dan memiliki keunggulan kompetitif biasanya ada pada perusahaan yang memiliki kecakapan dalam bidang pemasaran dan memiliki komitmen yang signifikan atas pemberdayaan sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dalam rangka menjual dan mempromosikan produknya. Lebih lanjut dinyatakan pula pada produk yang memiliki keunggulan kompetitif biasanya divisi riset dan pengembangan produk

tersebut memiliki perencanaan dan pelaksanaan yang baik, atau seringkali disebut terintegrasi.

2.1.3 Integrasi Lintas Fungsi

Integrasi lintas fungsi telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang menjadi penentu keunggulan kompetitif produk baru (Griffin dan Hauser, 1992; 1993; Song dan Parry, 1997). Menon *et al.* (1999) menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi mengacu kepada usaha-usaha tim perumus strategi pemasaran dalam mencerminkan perusahaan secara keseluruhan. Hal-hal tersebut meliputi adanya representasi berbagai bidang fungsional dalam perusahaan yang terkoordinasi dan terorganisasi dengan baik. Definisi tersebut konsisten pula dengan yang dikemukakan oleh Olson *et al.* (1995) yang menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi dapat diwujudkan melalui adanya kepemilikan tim dengan keahlian fungsional dan tanggung jawab yang bermacam-macam.

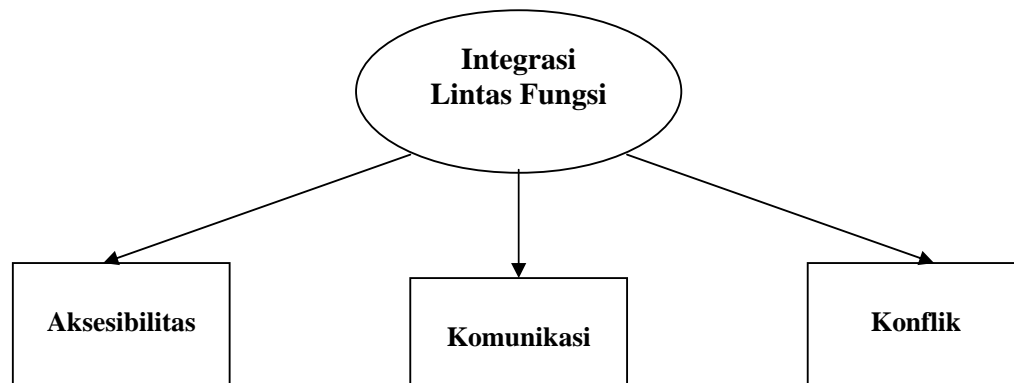
Integrasi lintas fungsi memfasilitasi interaksi dan memastikan penyebaran informasi-informasi yang diperlukan untuk mengaktualisasi suatu proses dalam perusahaan termasuk dalam pengembangan produk baru. Interaksi pekerja antar departemen akan memberikan peluang yang lebih besar untuk sumber daya suatu departemen termasuk pengetahuan tentang konsumen dan pesaing, dan melakukan koordinasi yang terintegrasi untuk menciptakan nilai superior terhadap konsumennya (Conduit dan Mavondo, 2001).

Maidique dan Zirger (1984) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif produk baru akan makin besar apabila proses penciptaan, pembuatan dan fungsi-

fungsi pemasaran terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut beberapa penelitian memperoleh bukti bahwa integrasi antara pemasaran dengan R&D seringkali dihubungkan dengan keunggulan kompetitif produk (Ruekert dan Walker, 1987 dan Song dan Parry, 1997). Hal ini dapat terjadi karena integrasi lintas fungsi dapat membuat para karyawan dari berbagai bidang fungsional / divisi bekerja sama (Menon, 1999). Pada penelitian ini integrasi lintas fungsi dibentuk dari indikator-indikator aksesibilitas, komunikasi dan konflik.

Gambar 2.2

Integrasi Lintas Fungsi



Sumber : Conduit dan Mavondo (2001) dan Maidique dan Zirger (1984)

Conduit dan Mavondo (2001) mengemukakan bahwa makin mudah setiap anggota divisi tertentu ditemui oleh anggota divisi yang lain akan cenderung menyebabkan perusahaan menjadi lebih solid dan terintegrasi, lebih lanjut dinyatakan pula bahwa komunikasi yang sering terjadi antara pekerja dengan divisi yang berbeda akan memudahkan terjadinya penyebaran informasi (*information disseminatio*) dalam perusahaan sehingga suatu informasi tidak hanya dikuasai

oleh satu pihak saja namun dapat digunakan oleh pihak-pihak yang membutuhkan informasi tersebut dalam perusahaan. Dalam kaitan dengan integrasi antar divisi (intergrasi lintas fungsi), Maidique dan Zirger (1984), Conduit dan Mavondo (2001), Harris dan Ogbonna (2001) dan G. Angeli (2002) menyebutkan bahwa integrasi lintas fungsi yang baik dapat dilihat pula dari jaranginya konflik antar divisi. Sehingga perusahaan yang jarang memiliki konflik antar fungsi akan relatif lebih terintegrasi.

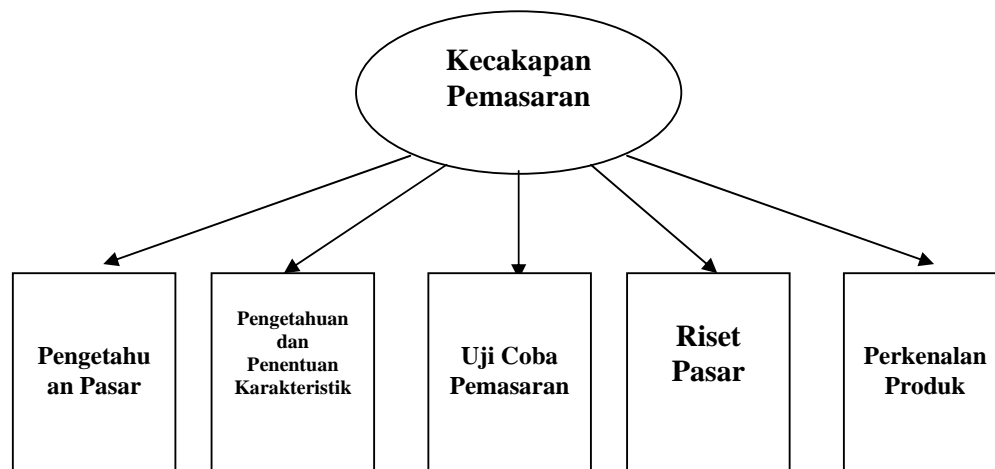
2.1.4 Kecakapan Pemasaran (*Marketing Proficiency*)

Kecakapan seringkali didefinisikan sebagai serangkaian keahlian dan hasil dari pembelajaran yang dipelajari melalui proses organisasional (Day, 1994). Kecakapan pemasaran seringkali dipandang sebagai hal-hal melibatkan serangkaian keahlian yang mencakup pengetahuan pasar sampai dengan bagaimana produk tersebut diluncurkan ke pasar. Kecakapan pemasaran perusahaan diharapkan mampu meningkatkan persepsi konsumen terhadap keunggulan produk secara relatif apabila dibandingkan dengan perusahaan lain (Song dan Parry, 1997). Crosby *et al.* (1990) menemukan bahwa kecakapan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi atas kualitas. Pengetahuan mengenai produk atau pasar sebagai bagian dari kecakapan pemasaran seringkali dipertimbangkan sebagai kriteria yang penting dalam menentukan persepsi konsumen atas suatu produk.

Dalam penelitian ini kecakapan pemasaran (*marketing proficiency*) dibentuk dari indikator pengetahuan pasar, pengetahuan dan penentuan karakteristik, pelaksanaan uji coba pemasaran, riset pasar dan pengenalan produk.

Gambar 2.3

Kecakapan Pemasaran



Sumber : Song dan Parry (1997) dan Crosby *et al.* (1990)

Kecakapan pemasaran dalam hal pengembangan produk lebih ditujukan pada hal-hal yang berkaitan dari awal pembentukan produk baru hingga proses pengenalan produk di pasar (Song dan Parry, 1997). Perusahaan yang memiliki pengetahuan mengenai kondisi pasar secara jelas dan rinci akan membuatnya makin mudah menciptakan suatu produk yang sesuai dengan kemauan pasar dan membuatnya lebih mudah dalam menentukan karakteristik produk tersebut. Bahkan Utterback *et al.* (1976) menyatakan bahwa pencapaian keunggulan

kompetitif produk baru lebih dimungkinkan apabila keinginan (kebutuhan pasar) telah diketahui lebih dahulu sebelum pengembangan produk baru.

Setelah produk baru tersebut telah selesai dikembangkan maka pihak pemasara terlebih dahulu melakukan uji coba pemasaran guna mengetahui tanggapan awal pasar terhadap produk baru tersebut, kegiatan ini kemudian diikuti dengan riset pasar guna mengetahui apakah produk tersebut sudah sesuai dan mampu diserap oleh pasar. Langkah berikutnya setelah dilakukan perbaikan-perbaikan adalah meluncurkan produk tersebut sepenuhnya ke pasar.

Meskipun banyak penelitian yang melakukan pengujian secara langsung perihal hubungan integrasi antar fungsi dengan keunggulan kompetitif produk, namun Song dan Parry (1997) menyatakan bahwa akan lebih bermanfaat apabila dilakukan pengujian yang melibatkan kegiatan pengumpulan dan penyebaran informasi yang seringkali dipandang sebagai kecakapan pemasaran selain kegiatan penentuan dan peluncuran produk.

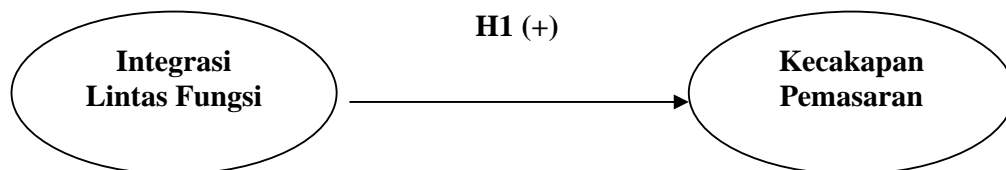
Pengaruh dari integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut : bahwa integrasi lintas fungsi akan mengatur dan memperlancar jalannya aliran informasi dari divisi pemasaran ke divisi pembangunan berupa proyeksi penjualan dan divisi pemasaran ke divisi perekayasa berupa modifikasi produk (Song dan Parry, 1997). Bahkan Conduit dan Mavondo (2001) menyebutkan bahwa integrasi antara divisi akan memiliki dampak yang sangat luas di dalam perusahaan. Bahkan integrasi lintas fungsi banyak dipandang oleh peneliti sebagai hal yang esensial bagi perusahaan dalam setiap kegiatan strategisnya (Dawes, 2000).

Integrasi lintas fungsi akan mempermudah aliran informasi dalam perusahaan sehingga divisi pemasaran dapat menggunakannya untuk memperkaya dan mengkaji informasi tersebut baik untuk mengetahui kegiatan dan posisi pesaing maupun untuk melakukan perencanaan kegiatan pemasaran. Beberapa penelitian secara empiris telah menemukan bahwa integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran (Song dan Parry, 1997; Calantone dan Benedetto, 1998). Berdasarkan landasan teori dan hasil temuan empiris tersebut maka dirumuskan hipotesis berikut ini :

H1 : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran

Gambar 2.4

Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Pemasaran



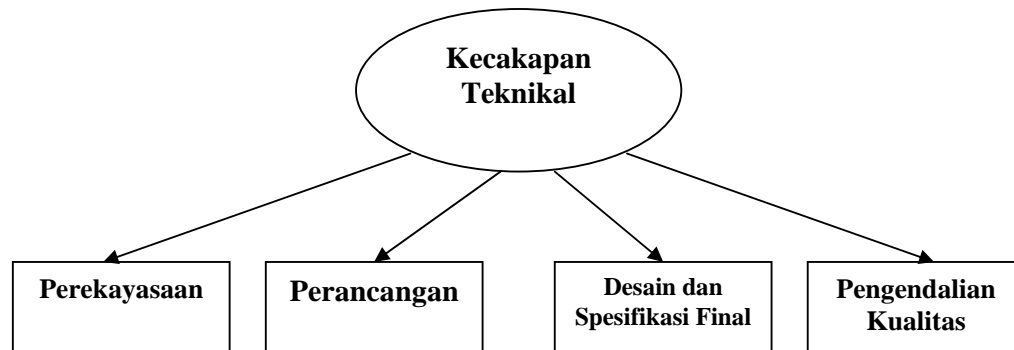
2.1.5 Kecakapan Teknikal (*Technical Proficiency*)

Berbeda dengan definisi kecakapan pemasaran, definisi kecakapan teknikal lebih cenderung mencakup serangkaian keahlian yang terintegrasi dalam proses perancangan, perancangan dan pengendalian suatu produk (Song dan Parry, 1997), bahkan Drucker (1985) dalam Li dan Calantone (1998) menambahkan bahwa penguasaan teknologi juga termasuk di dalamnya. Sedangkan Cooper

(1979) menyatakan bahwa kecakapan teknikal mencakup R&D, perekayasaan dan produksi.

Gambar 2.5

Kecakapan Teknikal



Sumber : Song dan Parry (1997); Copper (1979)

Pada penelitian ini, kecakapan teknikal dibentuk dari indikator perekayasaan, perancangan, penentuan desain dan spesifikasi final, dan pengendalian kualitas. Perusahaan yang memiliki divisi riset dan pengembangan yang baik akan mampu menjaga produknya agar tetap sesuai dengan kebutuhan konsumen serta memiliki harga yang kompetitif. Divisi R&D bertanggung jawab dalam masalah perekayasaan di mana pihak-pihak terkait harus memiliki ide kemudian menerjemahkan ide tersebut ke dalam suatu desain awal. Dari beberapa desain awal perusahaan memilih satu desain yang benar-benar baik dan final. Dalam proses produksinya perusahaan harus senantiasa menjaga kualitas produknya agar sesuai dengan spesifikasi yang tertera dalam desain final.

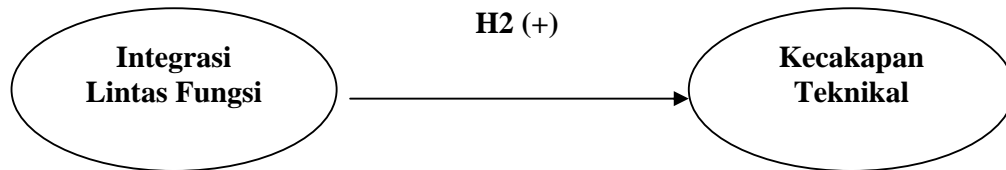
Sama halnya dengan kecakapan pemasaran, kecakapan teknikal juga akan lebih bermanfaat apabila dilakukan pengujian yang melibatkan kegiatan pengumpulan dan penyebaran informasi guna menentukan produk yang akan didesain dan dikembangkan. Saling bertukar informasi yang diperoleh dalam setiap divisi akan membantu perusahaan dalam menciptakan produk yang diinginkan oleh konsumen (Dawes, 2000). Bahkan mengingat pentingnya koordinasi lintas fungsi, maka peneliti seperti Kohli dan Jaworski (1990) sampai menggunakan hal tersebut sebagai tolok ukur orientasi pasar.

Divisi seperti riset dan pengembangan sangat membutuhkan adanya koordinasi lintas fungsi (Conduit dan Mavondo, 2001). Integrasi lintas fungsi memungkinkan terjadi proses penyebaran informasi secara merata di seluruh fungsi perusahaan. Semua pihak dalam perusahaan diperkenankan menggunakan informasi guna menunjang kegiatan dalam setiap fungsi. Integrasi lintas fungsi akan memudahkan divisi-divisi di bidang teknis seperti riset dan pengembangan serta pembangunan memperoleh informasi yang dibutuhkan guna melakukan perekayasaan dan perancangan suatu produk agar dapat sesuai dan mampu memenuhi keinginan pasar. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal

Gambar 2.6

Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Teknikal



2.1.6 Hubungan Kecakapan Pemasaran (*Marketing Proficiency*) dengan Keunggulan Kompetitif Produk Baru

Cooper (1976) menyatakan bahwa hal utama yang seringkali menyebabkan gagalnya suatu produk baru di pasar adalah kurangnya kemampuan dan keahlian riset pemasaran disertai dengan lemahnya kemampuan untuk menjual dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena divisi pemasaran perusahaan kurang memiliki kecakapan guna meningkatkan persepsi konsumen atas produk perusahaan apabila dibandingkan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing (Calantone dan Benedetto, 1988).

Perusahaan yang memiliki kecakapan dalam bidang pemasaran akan mampu untuk memiliki pengetahuan mengenai kebutuhan, keinginan, preferensi dan perilaku dari konsumennya bahkan mengetahui kondisi pasar dan kegiatan dari pesaing-pesaingnya yang memudahkan perusahaan melakukan kegiatan pemasaran untuk mengantisipasinya. Bahkan penelitian Driva *et al.* (2001) menyimpulkan bahwa implementasi aktivitas pemasaran sebelum dan sesudah pengembangan produk baru amat menentukan keunggulan kompetitif produk baru. Song dan Parry

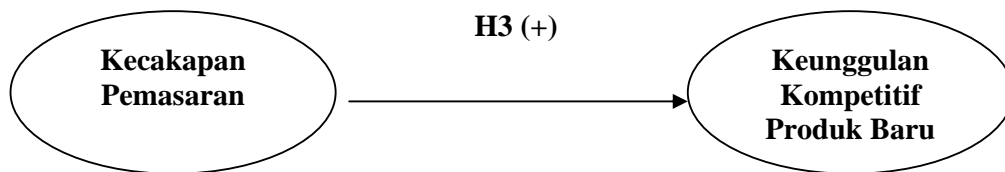
(1997) menyatakan bahwa keunggulan produk baru ini dapat berupa keistimewaan, superioritas, kualitas dan kinerja produk secara teknis.

Hasil penelitian Driva *et al.* (2001), Song dan Parry (1997), Copper (1976) membuktikan bahwa kecakapan pemasaran akan memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk. Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru

Gambar 2.7

Pengaruh Kecakapan Pemasaran Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru



2.1.7 Hubungan Kecakapan Teknikal (*Technical Proficiency*) dengan Keunggulan Kompetitif Produk Baru

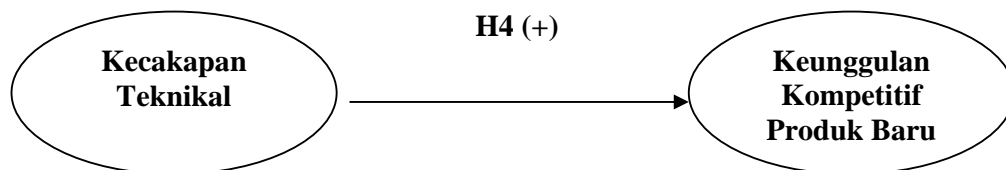
Pengembangan suatu produk yang memiliki keunggulan kompetitif saat ini menduduki peranan yang penting dan hal ini sangat tergantung pada sumber daya yang bertanggung jawab dengan hal tersebut (Lager dan Horte, 2002). Calantone dan Benedetto (1988) menyatakan bahwa kecakapan teknikal diharapkan dapat meningkatkan kinerja produk agar mampu tampil beda dengan yang ditawarkan oleh pesaing pada benak konsumennya. Sementara itu Colgate (1998) menyatakan

bahwa keunggulan kompetitif suatu produk dapat pula diraih melalui penguasaan teknologi dengan baik yang mencerminkan adanya kecakapan teknikal suatu perusahaan. Hal tersebut dipertegas oleh Maylor dan Gosling (1998) yang menyatakan bahwa tingkat teknologi yang dikuasai oleh perusahaan akan mampu memberi kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam menciptakan produk yang kompetitif. Bahkan kecakapan teknikal diharapkan mampu menciptakan produk yang berbeda dibanding produk pesaing secara fisik. Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru

Gambar 2.8

Pengaruh Kecakapan Teknikal Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru



2.2 Penelitian Terdahulu

Cooper (1976) melakukan penelitian mengenai penyebab kegagalan suatu produk baru. Penelitian tersebut dilakukan dengan mengambil sampel produk-produk yang diperuntukan untuk pasar industri. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa hal utama yang seringkali menyebabkan gagalnya suatu produk baru di pasar adalah kurangnya kemampuan dan keahlian riset pemasaran disertai dengan

lemahnya kemampuan untuk menjual dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Pada penelitian lanjutan, Cooper (1979) menemukan adanya terdapat hubungan positif yang signifikan antara kemampuan pemasaran dengan keunggulan kompetitif produk baru pada pasar industri.

Song dan Parry (1997) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan produk baru melalui keunggulan kompetitif di Jepang. Penelitian tersebut dilakukan dengan mengambil sampel 788 kegiatan peluncuran produk baru. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa faktor internal perusahaan seperti integrasi lintas fungsi, kecakapan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru.

Penelitian Driva *et al.* (2001) melakukan kajian mengenai aktivitas pemasaran sebelum dan sesudah pengembangan produk baru dan pengaruhnya terhadap keberhasilan produk baru tersebut di pasaran. Pada penelitian Driva *et al.* (2001) digunakan sampel perusahaan-perusahaan yang berasal dari 10 industri yang berbeda (kimia, perkebunan, makanan, pakaian, ventilasi, mobil, perekat, anggur, elektronika dan alat-alat olah raga). Hasil penelitian ini adalah bahwa implementasi aktivitas pemasaran sebelum dan sesudah pengembangan produk baru amat menentukan keunggulan kompetitif produk baru.

Lager dan Horte (2002) melakukan penelitian mengenai keunggulan kompetitif produk baru dengan menggunakan perusahaan-perusahaan dari sektor industri mineral, makanan dan minuman, kertas, kimia, dan baja sebagai sampel dalam penelitiannya. Penelitian tersebut menemukan bahwa kecakapan atau

keahlian dari personel dalam perusahaan merupakan faktor utama yang mendukung keunggulan kompetitif produk baru.

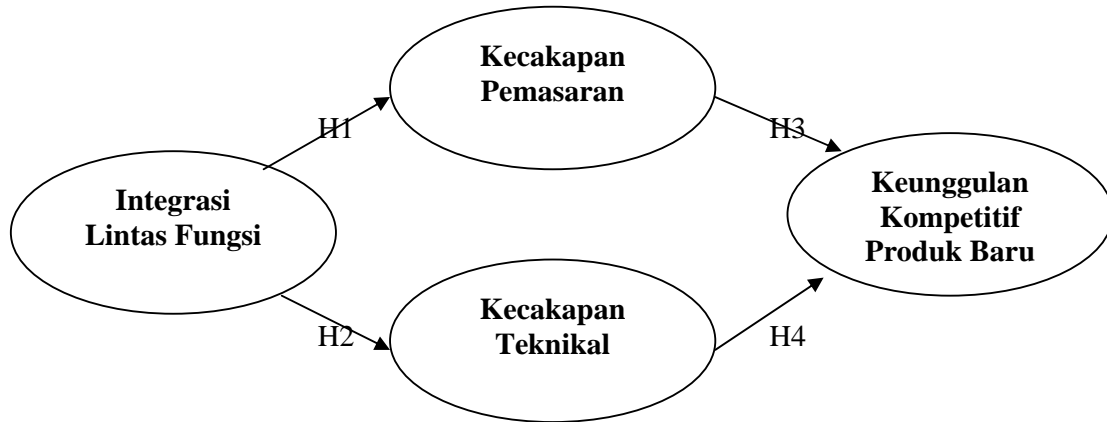
Penelitian-penelitian tersebut secara umum melakukan penelitian pada keunggulan kompetitif produk baru pada produk-produk barang konsumsi (Song dan Parry, 1997; Driva *et al.*, 2001; Lager dan Horte, 2002) dan barang industri (Copper, 1976, 1979). Namun tak satupun dari penelitian tersebut yang melakukan kajian pada sektor properti terutama pada bidang perumahan dan pemukiman. Padahal penelitian Song dan Parry (1997) menyatakan dalam agenda penelitian mendatang perlu dilakukan penelitian serupa pada negara dan sektor yang berbeda (Song dan dan Parry, 1997).

Mengingat bahwa penelitian mengenai keunggulan kompetitif produk baru pada sektor industri perumahan dan pemukiman belum banyak dilakukan serta adanya pernyataan Song dan Parry (1997) bahwa perlu dilakukan penelitian mengenai keunggulan kompetitif produk baru pada negara dan sektor yang berbeda, maka penelitian ini akan melakukan kajian mengenai keunggulan kompetitif produk baru dengan mengambil sampel pada sektor industri perumahan dan pemukiman. Sebanyak 128 perusahaan pengembang yang tercatat pada DPP REI Jawa Tengah digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

2.3 Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.9

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah untuk diuji secara empiris (Copper dan Emory, 1995). Jadi hipotesis merupakan suatu rumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu antar dua variabel atau lebih. Hipotesis ini bersifat sementara, dalam arti dapat diganti dengan hipotesis lain yang lebih tepat dan lebih benar berdasarkan pengujian. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan dan akan diuji adalah sebagai berikut:

H1 : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran

H2 : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal

H3 : Kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru

H4 : Kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan untuk menilai konsep-konsep penelitian ini bersumber dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini dilakukan guna memenuhi rekomendasi dari Dillman (1978), Conant *et al.* (1990), Churchill (1991) dan Faria dan Dickinson (1992) yang menyatakan bahwa sebaiknya survey dilakukan dengan menggunakan pengukuran yang diambil dari literatur yang telah digunakan secara luas.

Skala 10 point akan digunakan untuk mengukur instrumen penelitian yang ada. Rudy Andrianto (2001) dan F. Firdausi (2001) menyatakan bahwa skala pengukuran 10 point banyak digunakan dalam penelitian di Indonesia karena kebanyakan masyarakat Indonesia lebih terbiasa dengan skala pengukuran 10 point ini.

Pada Tabel 2.1 berikut ini dapat dilihat definisi operasional variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Notasi	Item-Item Pertanyaan	Skala pengukuran
Integrasi Lintas Fungsi	ILF1	<ul style="list-style-type: none"> • Para staf pada setiap divisi dalam perusahaan mudah untuk ditemui oleh staf dari divisi yang lain 	10 point skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	ILF2	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap orang dalam perusahaan mudah untuk berbicara dan berdiskusi tanpa memandang jabatan dan divisi 	
	ILF3	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum dapat dikatakan bahwa hampir tidak pernah terjadi konflik antar divisi dalam perusahaan 	
Kecakapan Pemasaran	KP1	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mampu menentukan karakteristik dan trend pasar 	10 point skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	KP2	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mampu mengidentifikasi karakteristik yang mampu membedakan produk perusahaan 	
	KP3	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan selalu melakukan uji coba program pemasaran agar suatu produk dapat laku di pasaran 	
	KP4	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan selalu melakukan riset pemasaran yang mencakup penelitian secara rinci mengenai pasar potensial, preferensi konsumen dan proses pembelian 	
	KP5	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan dapat melakukan peluncuran dan pengenalan produk serta program-program pemasaran seperti penjualan dan promosi dengan baik 	
Kecakapan Teknikal	KT1	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan selalu melakukan kegiatan perekayaan, perkiraan teknis dan pembangunan pendahuluan 	10 point skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	KT2	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan selalu mengembangkan desain produk atau melakukan revisi atas spesifikasi yang telah ada 	
	KT3	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mampu melaksanakan penentuan desain dan spesifikasi final dengan baik dan benar 	
	KT4	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan selalu melakukan upaya-upaya untuk dapat mengurangi biaya dan mengendalikan kualitas yang ada 	

Keunggulan Kompetitif Produk Baru	KPP1	<ul style="list-style-type: none"> • Dibandingkan dengan produk perumahan yang lain, produk perumahan yang ditawarkan perusahaan kami memiliki fitur-fitur ataupun atribut-atribut yang istimewa kepada konsumen 	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	KPP2	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perumahan yang ditawarkan perusahaan kami memiliki superioritas yang jelas dalam memenuhi kebutuhan konsumen apabila dibandingkan produk perumahan yang ditawarkan oleh perusahaan lain 	
	KPP3	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perumahan yang ditawarkan perusahaan kami memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan produk perumahan sejenis yang mencakup spesifikasi, daya tahan dan keandalannya 	
	KPP4	<ul style="list-style-type: none"> • Produk perumahan yang ditawarkan perusahaan kami memiliki kinerja teknis yang lebih superior dibandingkan produk perumahan yang ditawarkan perusahaan lain. 	

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data utama yang digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para manajer dari 128 perusahaan pengembang anggota DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia) dan Perumnas di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta).

Sedangkan data sekunder diperlukan dalam penelitian ini sebagai pendukung penulisan. Data sekunder pada penelitian ini berupa jumlah perusahaan pengembang yang ada di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta) diperoleh dari DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia), DPP REI (Dewan Pimpinan Pusat *Real Estate* Indonesia) dan Perumnas maupun data-data pendukung dari Biro Pusat Statistik. Sumber data ini diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah yang terkait dengan bidang yang dikaji, dan literatur yang berhubungan dengan tema penulisan sebagaimana tertera pada referensi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas-kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995) Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan pengembang yang masuk dalam DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia) dan Perumnas di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Sementara itu kuesioner yang diajukan akan diisi oleh manajer perusahaan, hal ini dilakukan karena manajer perusahaan merupakan pihak yang bertanggung jawab terhadap seluruh fungsi dalam perusahaan sehingga lebih tepat dipilih untuk mengisi kuesioner yang dibagikan pada penelitian ini.

Terdapat 128 perusahaan pengembang yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Tidak semua anggota populasi ini akan menjadi sampel dalam penelitian ini, sehingga perlu dilakukan pengambilan sampel. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi (Masrie Singarimbun, 1991). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *accidental sampling*.

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus berikut (Rao, 1996):

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

n = jumlah sampel

N = populasi

Moe = *margin of error max* yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi (ditentukan 10%)

Berdasarkan data yang diperoleh dari DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia) dan Perumnas di Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta), diketahui bahwa populasi dalam penelitian ini berjumlah 128 perusahaan. Terdapat 98 perusahaan yang beroperasi di Jawa Tengah dan 30 perusahaan beroperasi di DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Jumlah sampel untuk penelitian dengan *margin of error* sebesar 10% adalah:

$$n = \frac{128}{1 + 128 (10\%)^2}$$

$$n = 99,24$$

$$= 100$$

Besar sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini dipandang memadai dan sesuai pada pendapat Hair *et al.* (1998) yaitu ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200. Meskipun jumlah populasi yaitu sebanyak 128 perusahaan dapat memenuhi kriteria sampel yang ditetapkan oleh Hair *et al.* (1998), namun sampel ditetapkan hanya 100 perusahaan karena tidak semua anggota populasi tersebut dapat menjadi responden akibat kesibukan maupun adanya potensi terjadi pengisian kuesioner yang asal diisi. 77 perusahaan yang beroperasi di Jawa Tengah

dan 23 perusahaan yang beroperasi di DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta) menjadi sampel.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan metode angket (kuesioner) yang diisi oleh para manajer perusahaan pengembang anggota DPD REI (Dewan Pimpinan Daerah *Real Estate* Indonesia) Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Sejumlah pernyataan akan diajukan kepada responden dan kemudian responden diminta menjawab sesuai dengan pendapat mereka.

Untuk mengukur pendapat tersebut digunakan skala sepuluh angka yaitu mulai angka 10 untuk pendapat sangat setuju (SS) dan angka 1 untuk sangat tidak setuju (STS). Rudy Andrianto (2001) dan F. Firdausi (2001) menyatakan orang Indonesia kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka, namun lebih familiar dengan skala penilaian sepuluh angka seperti pada pemberian nilai pada sekolah secara umum. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan penilaian dengan skala 10 angka.

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan dengan sampel 30 responden. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid sehingga dapat secara tepat digunakan untuk menyimpulkan hipotesis. Suatu angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Alpha dari Cronbach di atas 0,7 (Sekaran, 1992). Sementara itu uji

validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghozali, 2000).

3.4 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Metode analisis dengan menggunakan *Analysis of Moment Structure* (AMOS) akan digunakan untuk menganalisis data yang ada.

Analysis of Moment Structure (AMOS) digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini karena dipandang lebih mampu untuk menguji serangkaian hipotesis yang telah dirumuskan secara bersamaan di mana terdapat lebih dari satu variabel terikat yang saling berkaitan dan menguji kelayakan suatu model dengan data penelitian (Cheng, 2001). Kemampuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara bersamaan ini amatlah penting dalam penelitian ini, karena model pada penelitian ini merupakan model persamaan struktur yang membutuhkan pengujian secara simultan. Diharapkan pula dapat disimpulkan kelayakan model penelitian yang diajukan pada penelitian ini.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik (Bacon, 1997). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktur, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variable dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan (Arbuckle, 1997; Bacon, 1997)

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor faktor yang paling dominan dalam satu kelompok Variabel.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel yang diteliti saling berpengaruh.

Menurut Hair *et al.* (1998), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu:

1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Dalam langkah kedua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (*endogenous construct*), yang merupakan faktor- faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

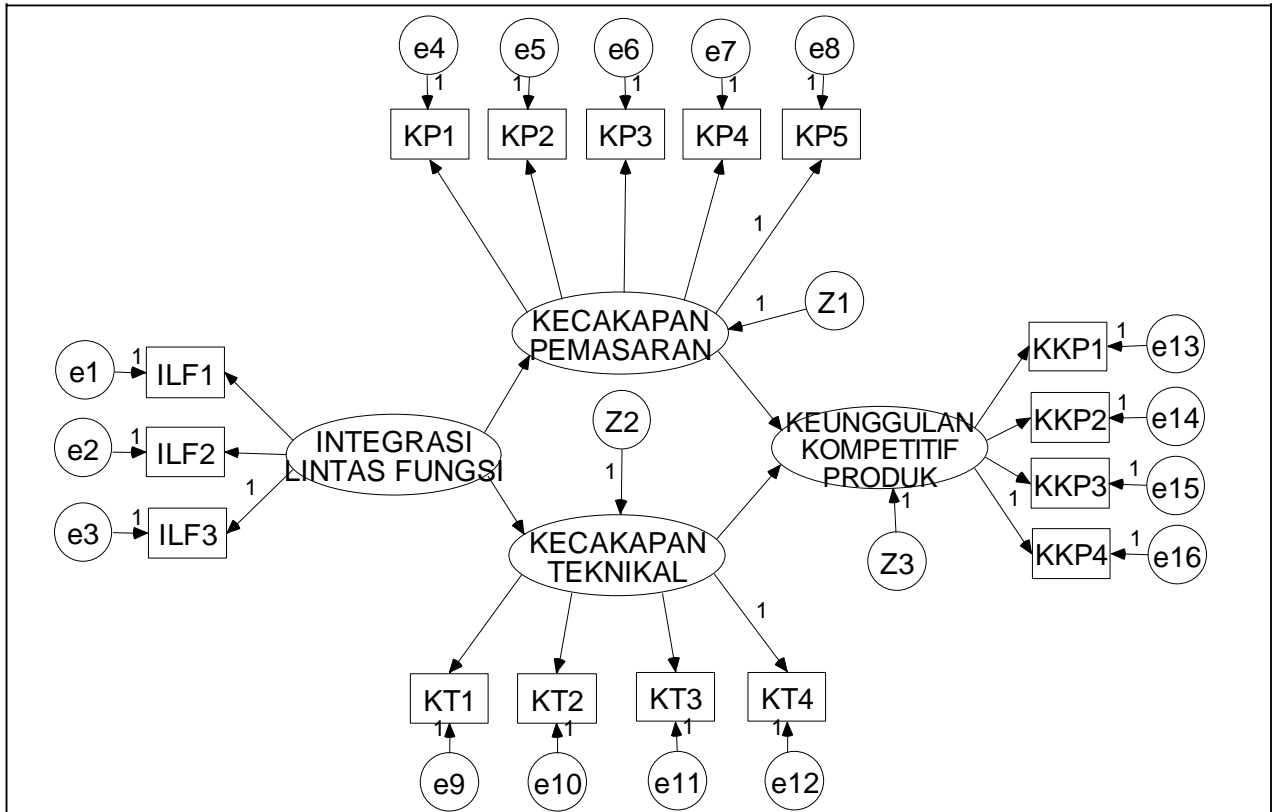
Variable endogen = variable eksogen + variable endogen + *error*

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesa hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987; Kline, 1996; Loehlin, 1992; Long, 1983).

Gambar 3.1

Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/ kovarian atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al* (1998) menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih

memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar eror yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut – off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- χ^2 -*Chi-square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $P > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland *et.al.*, 1996)
- RMSE (*The Root Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08

indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993)

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*) Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al.*, 1998; Hulland *et al.*, 1996)
- CMIN/DF adalah The minimum sample *Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square* χ^2 dibagi *dfnya* disebut χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ dan nilainya yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)
- CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>
x ² Chi-square	Diharapkan kecil (sesuai df)
Significaned Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMN/DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber : Augusty T. Ferdinand (2000)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.* (1998) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah *residual* yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Hair *et al.* (1998) dan A. T. Ferdinand (2000) mengemukakan bahwa bila jumlah residual lebih besar dari 2% (dua persen) dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai *residual* yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $\geq 2,58$ pada tingkat 1%) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (A. T. Ferdinand, 2000). Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (A. T. Ferdinand, 2000).

BAB IV ANALISIS DATA

Pembahasan tentang analisis data dalam bab ini dengan menggunakan program statistik AMOS 4. Adapun urutan penyajiannya adalah sebagai berikut :
Gambaran umum responden, uji reliabilitas dan validitas kuesioner, uji *confirmatory factor analysis*, evaluasi asumsi SEM, analisis *full model Structural Equation Modelling*, uji hipotesis, dan analisis pengaruh.

4.1 Gambaran Umum Responden dan Jawaban Responden Atas Pertanyaan Terbuka

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden disajikan dalam penelitian ini guna memberikan deskripsi mengenai karakteristik demografi dari responden yang telah mengisi kuesioner penelitian. Penyajian demografi responden ini diperlukan untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Demografi responden yang disajikan dalam penelitian ini meliputi kualifikasi perusahaan dan umur perusahaan. Pada Tabel 4.1 berikut ini dapat dilihat statistika deskriptif dari demografi responden.

Tabel 4.1
Demografi Responden

Keterangan	Kategori	Jumlah	%	Total
Umur Perusahaan	Kurang dari 5 tahun	1	1%	100
	5 tahun sampai 10 tahun	3	3%	
	11 tahun sampai 15 tahun	16	16%	
	15 tahun sampai 20 tahun	21	21%	
	Lebih dari 20 tahun	59	59%	
Klasifikasi Perusahaan	A	57%	57%	100
	B	43%	43%	
	C	0	0	

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab bahwa umur perusahaannya lebih dari 20 tahun (59%), disusul 15 tahun sampai 20 tahun (21%), 11 tahun sampai 15 tahun (16%), 5 tahun sampai 10 tahun (3%), dan kurang dari 5 tahun (1%). Sementara itu berdasarkan kualifikasi perusahaan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab bahwa kualifikasi perusahaannya adalah A (57%), sementara itu sebanyak 43% responden menjawab bahwa kualifikasi perusahaannya adalah B. Tidak ada responden yang menjawab bahwa kualifikasi perusahaannya adalah C.

4.1.2 Jawaban Responden Atas Pertanyaan Terbuka

Berikut ini akan dipaparkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka yang diajukan pada kuesioner penelitian. Pada Tabel 4.2 berikut ini dapat dilihat ringkasan jawaban responden tersebut.

Tabel 4.2
Ringkasan Jawaban Responden

Pertanyaan	Jawaban	Jumlah
Dalam rangka apa biasanya terjadi pertemuan staf antar divisi?	Rapat (<i>Meeting</i>)	91
	Silaturahmi	6
Seberapa sering?	Makan bersama	3
	Lebih dari sekali dalam seminggu	23
	Seminggu sekali	56
	Sebulan sekali	3
	Sesuai kebutuhan	6
Lain-lain	12	
Apakah anda merasa nyaman dengan kondisi yang ada di perusahaan berkaitan dengan hal tersebut?	Ya	89
	Tidak	5
	Biasa saja	4
	Tidak Tahu	1
Apa yang biasanya menyulut terjadinya konflik?	Anggaran	34
	Tidak memenuhi target	29
	Kesenjangan	17
	Ketidakadilan	13
	Pembagian tugas	7
Trend pasar yang bagaimana yang biasanya dihadapi perusahaan?	Model bangunan rumah	55
	Type rumah	21
	Bahan bangunan	17
	Model hunian / cluster	7
Bagaimanakah cara perusahaan memiliki kemampuan identifikasi?	Riset pasar	59
	Diskusi antar anggota REI	24
	Konsultan	15
	Internet	2
Apa yang biasa perusahaan lakukan dalam rangka uji coba pemasaran?	Rumah pameran	46
	Expo REI	41
	Acara di perumahan	13
Bagaimanakah cara perusahaan melakukan riset pasar?	Langsung kepada konsumen	23
	Konsultan	38
	Perguruan Tinggi / Mahasiswa	21
	Lembaga lain	18
Apakah yang perusahaan lakukan sehubungan dengan program-program pemasaran?	Pengenalan produk melalui acara	12
	Rumah pameran	37
	Expo REI	51
Kapan biasanya dilakukan perekayasa, perkiraan teknis dan pembangunan pendahuluan?	Sebelum dimulai proyek pembangunan	71
	Setiap saat	22
	Kadang-kadang	7
Bilamana dilakukan pengembangan desain produk atau revisi atas spesifikasi yang telah ada?	Pasar menerima produk	12
	Pasar kurang menerima produk	23
	Perubahan selera	44
	Coba-coba	5
	Harga bahan yang makin mahal	16
Bagaimanakah cara perusahaan mampu melaksanakan penentuan desain dan spesifikasi final dengan baik dan benar?	Diskusi dengan divisi lain	21
	Pengendalian kualitas	29
	Monitoring	30
	Total Quality Management	20

Bagaimanakah cara perusahaan melakukan upaya-upaya untuk dapat mengurangi biaya dan mengendalikan kualitas yang ada?	Efisiensi	16
	Penghematan	19
	Penggantian bahan bangunan	63
	Lain-lain	98
Fitur apa yang diunggulkan?	Model rumah	20
	Type rumah	4
	Lingkungan pemukiman	22
	Atmosfer hunian	16
	Lokasi	29
	Sarana pemukiman	9
Dalam hal apa perusahaan anda lebih superior?	Model rumah	21
	Type rumah	5
	Lingkungan pemukiman	22
	Atmosfer hunian	17
	Lokasi	28
	Sarana pemukiman	5
Apa alasan anda dapat mengatakan bahwa perusahaan anda memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan produk perumahan sejenis yang mencakup spesifikasi, daya tahan dan keandalannya?	Bukti lapangan	34
	Jumlah unit terjual	43
	Persepsi masyarakat	12
	High class	2
	Lebih laku	9
	Rasionalakah apabila anda menyatakan perusahaan anda memiliki kinerja teknis yang lebih superior dibandingkan produk perumahan yang ditawarkan perusahaan lain?	Ya
Tidak tahu		5
Biasa saja		4

Sumber : Data primer diolah.

4.2 Analisis Kualitatif

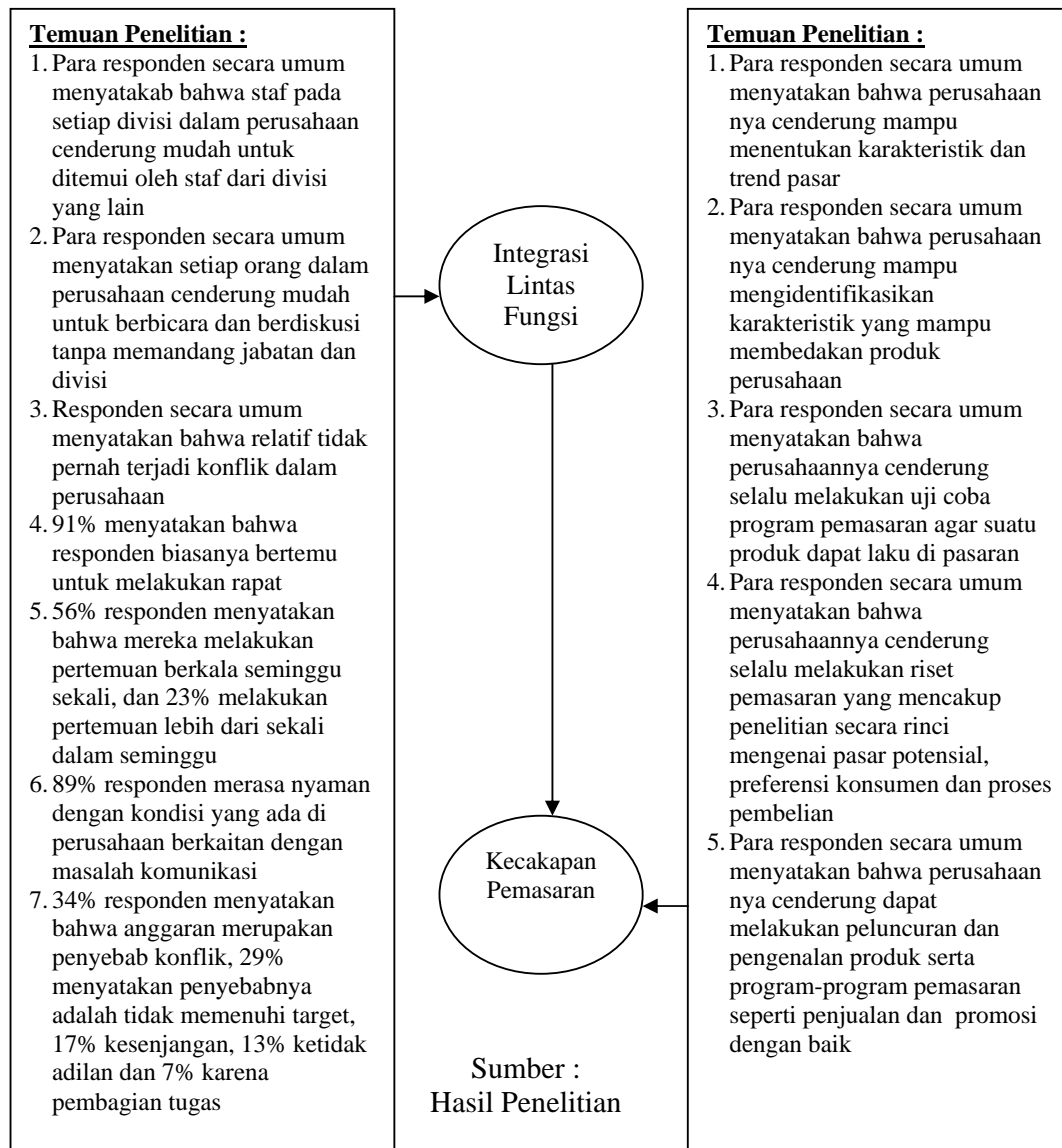
Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruksi-konstruksi dan dimensi-dimensi yang diteliti dari model penelitian telah disajikan bab sebelumnya. Berikut ini akan dibahas jawaban-jawaban yang diperoleh dari responden.

4.2.1 Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Pemasaran

Hipotesis 1 : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran. Berikut jawaban-jawaban responden secara kualitatif mengenai pengaruh integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran.

Tabel 4.3

Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Pemasaran

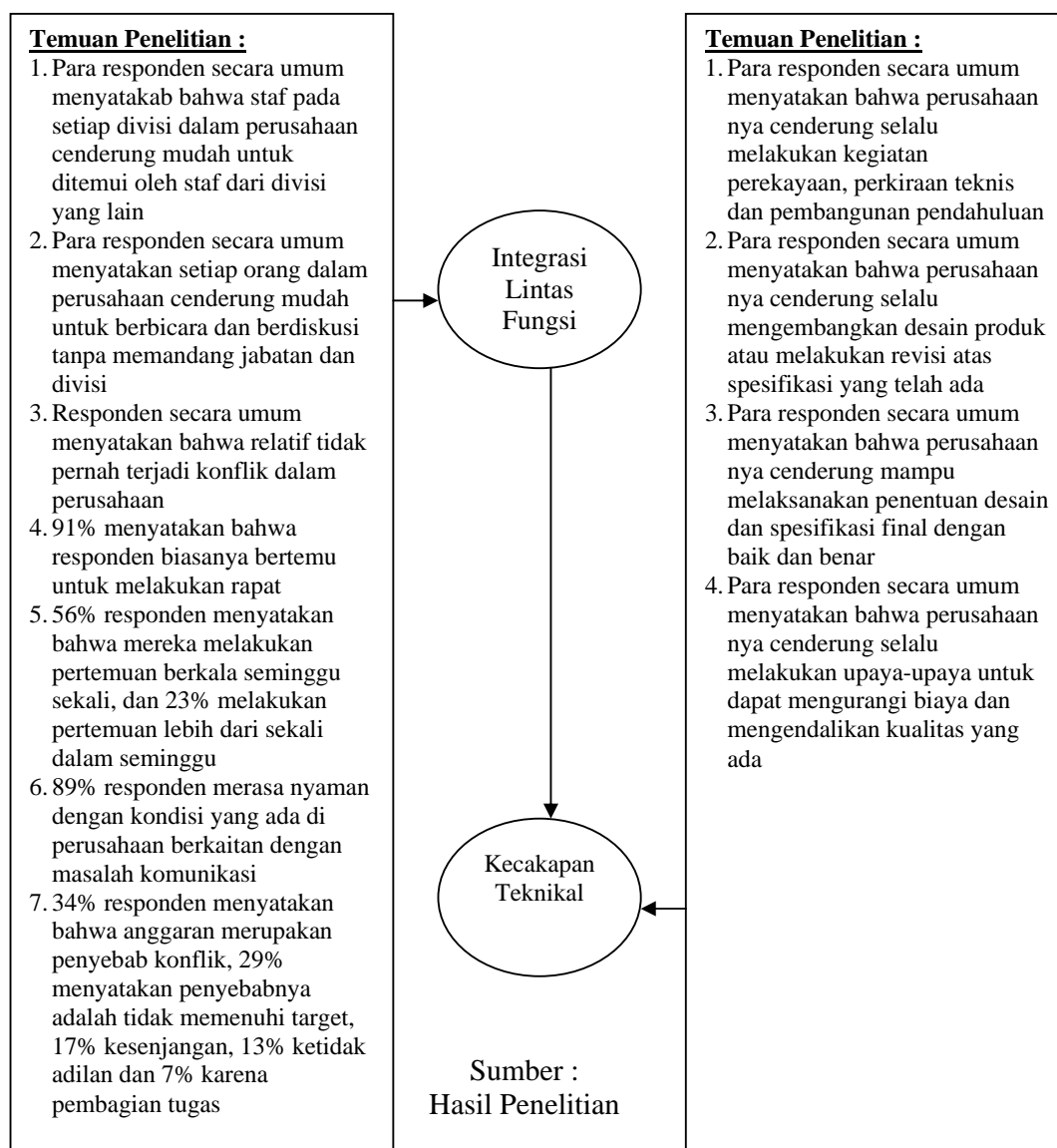


4.2.2 Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Teknikal

Hipotesis 2 : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknis. Berikut jawaban-jawaban responden secara kualitatif mengenai pengaruh integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan teknis.

Tabel 4.4

Integrasi Lintas Fungsi dan Kecakapan Teknikal

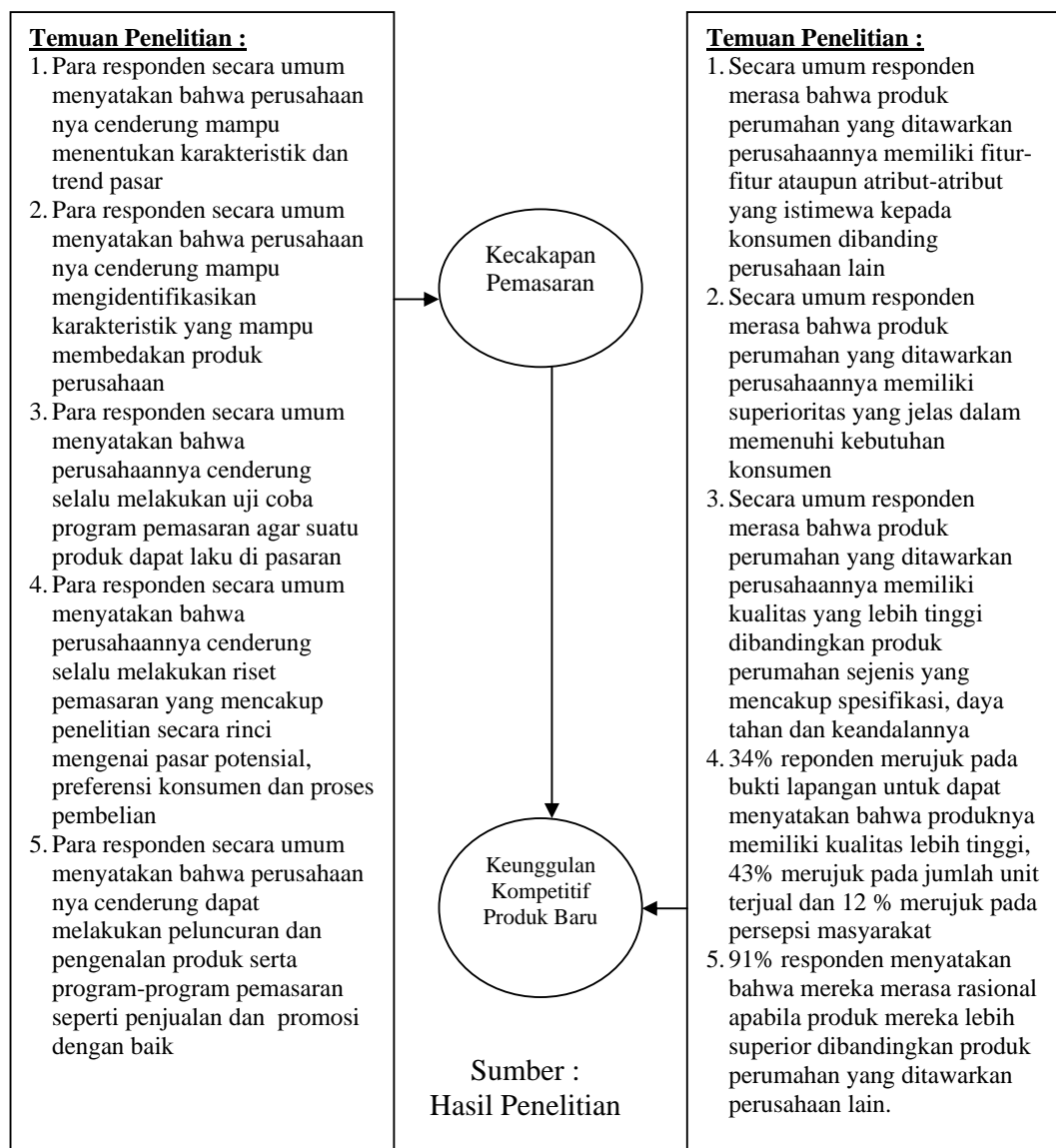


4.2.3 Kecakapan Pemasaran dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru

Hipotesis 3 : Kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru. Berikut jawaban-jawaban responden secara kualitatif mengenai pengaruh kecakapan pemasaran terhadap keunggulan kompetitif produk baru.

Tabel 4.5

Kecakapan Pemasaran dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru

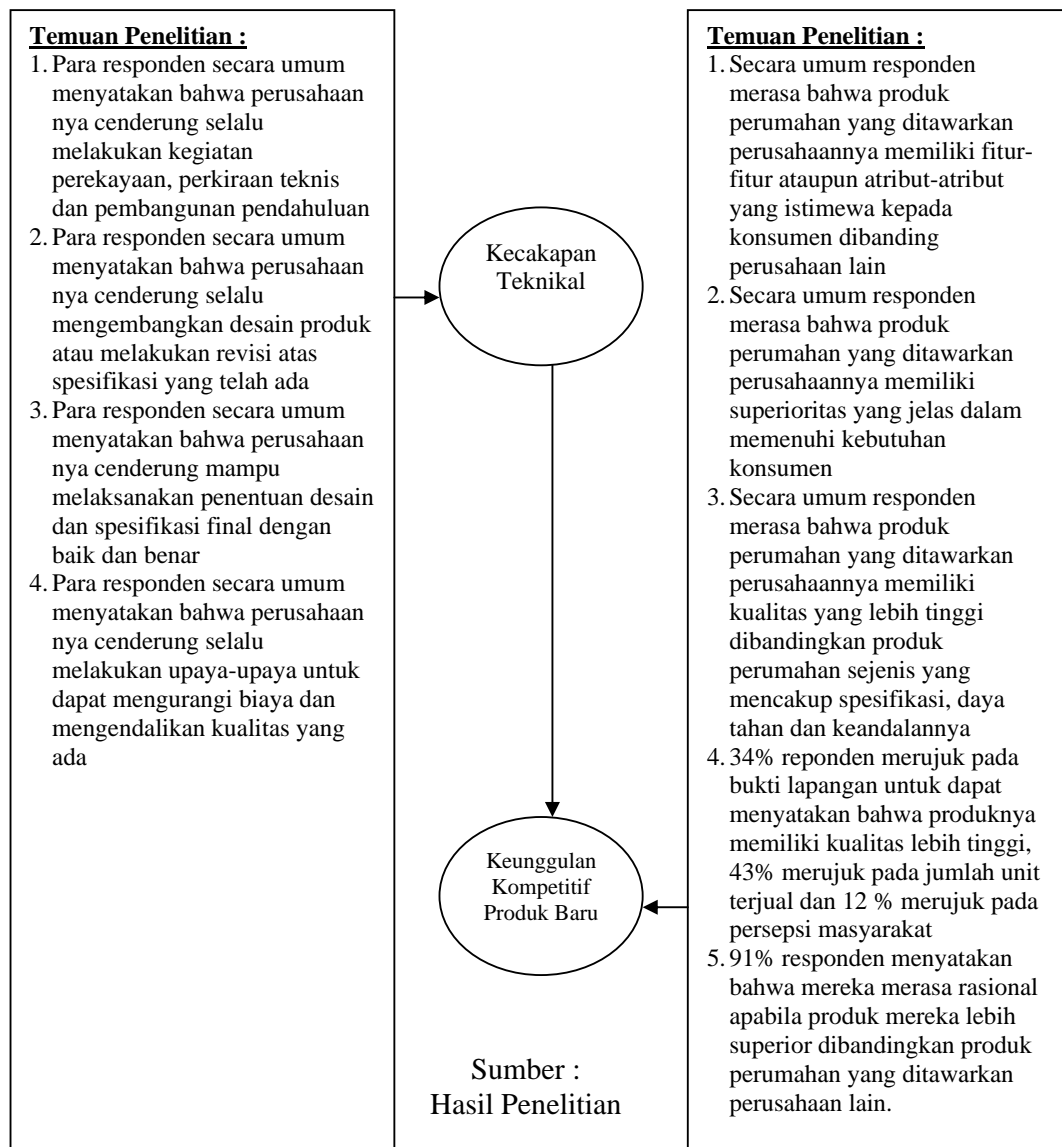


4.2.4 Kecakapan Teknikal dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru

Hipotesis 4 : Kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru. Berikut jawaban-jawaban responden secara kualitatif mengenai pengaruh kecakapan teknikal terhadap keunggulan kompetitif produk baru.

Tabel 4.6

Kecakapan Teknikal dan Keunggulan Kompetitif Produk Baru



4.3 Proses Pengujian Dan Analisis Data

Analisis data digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Data penelitian diambil dengan menggunakan angket / kuesioner, maka sebelum mengambil data perlu pengujian statistik untuk kelayakan angket. Pengujian tersebut berupa uji reliabilitas dan uji validitas angket. Kemudian setelah angket melewati uji-uji tersebut, analisis data penelitian dilaksanakan. Pada bagian ini akan disajikan pengujian *goodness of fit* untuk uji *confirmatory factor analysis* dan *structure equation model* serta pengujian hipotesis.

4.3.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan melakukan pengujian pada 30 angket yang telah diisi oleh responden pada tahap pra survei.

Angket dikatakan reliabel jika Cronbach Alpha di atas 0,70 (Sekaran, 1992). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh Cronbach Alpha untuk variabel integrasi lintas fungsi sebesar 0,7726, variabel kecakapan pemasaran sebesar 0,8034, variabel kecakapan teknikal sebesar 0,8895, dan variabel keunggulan kompetitif produk sebesar 0,7870. Karena nilai Cronbach Alpha di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa angket adalah handal untuk digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian.

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas yang dilakukan diperoleh *corrected item total correlation* untuk variabel integrasi lintas fungsi, kecakapan pemasaran, kecakapan teknikal dan keunggulan kompetitif produk seperti pada Tabel 4.7. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid / sah adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghazali, 2001) terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket yang digunakan valid. Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7

Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach Alpha	Variabel Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>
Integrasi Lintas Fungsi	0,7726	ILF1	0,3811
		ILF2	0,6180
		ILF3	0,5146
Kecakapan Pemasaran	0,8034	KP1	0,6578
		KP2	0,7216
		KP3	0,4241
		KP4	0,7373
		KP5	0,6404
Kecakapan Teknikal	0,8895	KT1	0,7254
		KT2	0,7745
		KT3	0,6646
		KT4	0,8729
Keunggulan Kompetitif Produk	0,7870	KKP1	0,5798
		KKP2	0,4936
		KKP3	0,6788
		KKP4	0,6428

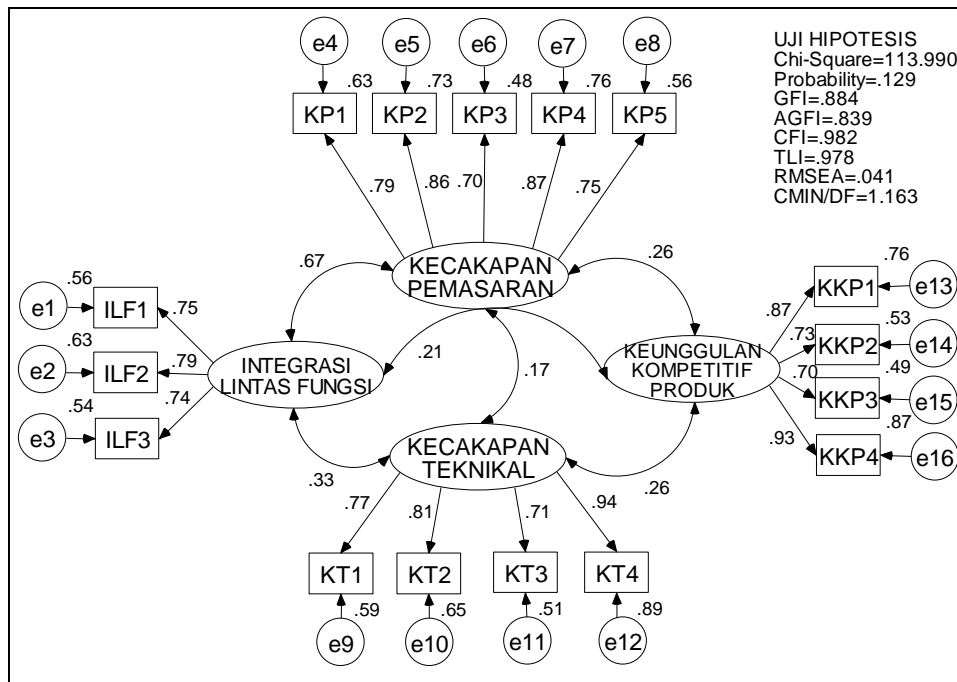
Sumber : Data primer diolah.

4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk tujuan menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di Gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1

Confirmatory Factor Analysis Konstruk



Sumber : Data primer diolah.

Sementara itu hasil pengujian *goodnes of fit* dari model *confirmatory factor analysis* konstruk dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.8

Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis Konstruk

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 124,342^*$	113,990	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,129	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,884	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,839	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,163	Baik

Sumber : Data primer diolah.

*Nilai Chi Square dengan df 98 pada signifikansi 5%

Pengujian yang menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi dari *confirmatory factor analysis* konstruk adalah sebesar 0,129 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *Confirmatory Factor Analysis* konstruk menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Nilai dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator akan memenuhi syarat jika nilai *Critical Ratio* di atas 1,96. *Critical Ratio* atau C.R. CR adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk

Regression weight konstruk dari *confirmatory factor analysis* yang dapat dilihat pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40. Hair *et al.* (1998, p.

648) menyatakan syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0,4. Berdasarkan hal tersebut maka faktor *loading* masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis.

Tabel 4.9

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk

			Estimate	STD. Estimate	S.E.	C.R.	P
ILF1	<--	INTEGRASI_LINTAS FUNGSI	1.203	0.747	0.183	6.586	0
ILF2	<--	INTEGRASI_LINTAS FUNGSI	1.099	0.791	0.161	6.838	0
ILF3	<--	INTEGRASI_LINTAS FUNGSI	1	0.737			
KT1	<--	KECAKAPAN_TEKNIKAL	0.848	0.771	0.087	9.775	0
KT2	<--	KECAKAPAN_TEKNIKAL	0.876	0.805	0.083	10.511	0
KT3	<--	KECAKAPAN_TEKNIKAL	0.828	0.711	0.097	8.582	0
KT4	<--	KECAKAPAN_TEKNIKAL	1	0.942			
KKP4	<--	KEUNGGULAN_KOMPETITIF_PRODUK	1	0.934			
KKP3	<--	KEUNGGULAN_KOMPETITIF_PRODUK	0.836	0.698	0.1	8.387	0
KKP2	<--	KEUNGGULAN_KOMPETITIF_PRODUK	0.735	0.73	0.081	9.031	0
KKP1	<--	KEUNGGULAN_KOMPETITIF_PRODUK	0.825	0.874	0.067	12.312	0
KP3	<--	KECAKAPAN_PEMASARAN	0.866	0.695	0.125	6.918	0
KP2	<--	KECAKAPAN_PEMASARAN	1.072	0.856	0.123	8.695	0
KP1	<--	KECAKAPAN_PEMASARAN	1.039	0.795	0.13	8.018	0
KP4	<--	KECAKAPAN_PEMASARAN	1.139	0.87	0.129	8.839	0
KP5	<--	KECAKAPAN_PEMASARAN	1	0.75			

Sumber : Data primer diolah.

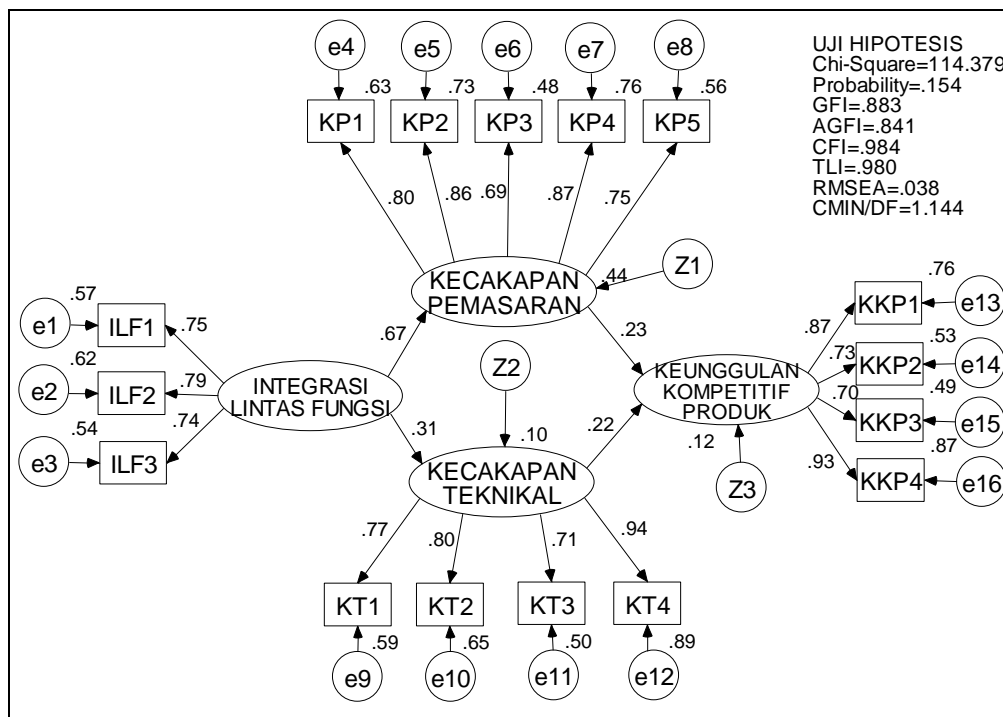
Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *endogen*, terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1,96 untuk taraf signifikansi 5%. Sebagai contoh nilai *standardized estimate loading factor* ILF1 terhadap Integrasi Lintas Fungsi adalah sebesar 0,747 yang lebih besar daripada 0,4 dan nilai C_r nya sebesar 6,586 yang lebih besar dari pada 1,96. Oleh sebab itu indikator ini dapat diterima.

4.3.3. Structural Equation Model

Langkah analisis selanjutnya adalah analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2

Structural Equation Model



Sumber : Data primer diolah.

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

1. Normalitas Data
2. Uji *Outliers*
3. Pengujian Terhadap Nilai Residual

4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
5. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas
6. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.3.4 Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM

Evaluasi ini merupakan syarat yang harus dipenuhi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM. Pengembangan model dalam penelitian ini menggunakan pengukuran dengan pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

4.3.4.1 Normalitas Data

Uji normalitas data terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, di mana dalam uji normalitas *multivariate* beberapa variabel dianalisis secara bersama-sama pada analisis akhir. Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0.

Nilai *Critical ratio* yang digunakan adalah sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%, artinya jika nilai dari CR *Skewness* melebihi harga mutlak dari 2,58 maka variabel disimpulkan tidak terdistribusi normal. Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena nilai CR *Skewness* berada pada kisaran antara $\pm 2,58$. Hasil dari analisis seperti tersaji di dalam Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP5	2	10	-0.364	-1.488	-0.633	-1.291
KP4	3	10	-0.313	-1.279	-0.654	-1.335
KP1	3	10	-0.352	-1.439	-0.762	-1.555
KP2	3	10	-0.44	-1.798	-0.135	-0.276
KP3	2	10	-0.314	-1.281	-0.275	-0.561
KKP1	4	10	-0.195	-0.797	-0.243	-0.497
KKP2	3	10	-0.148	-0.605	0.223	0.456
KKP3	3	10	-0.027	-0.111	-0.722	-1.473
KKP4	3	10	0.003	0.01	-0.02	-0.041
KT4	3	10	-0.331	-1.35	0.116	0.236
KT3	2	9	-0.355	-1.45	0.056	0.114
KT2	3	10	-0.186	-0.76	-0.282	-0.575
KT1	3	9	-0.23	-0.937	-0.39	-0.796
ILF3	3	9	-0.165	-0.675	-0.719	-1.468
ILF2	3	10	-0.122	-0.498	-0.735	-1.5
ILF1	2	10	-0.236	-0.962	-0.513	-1.047
Multivariate					11.727	2.443

Sumber : Data primer diolah.

Sementara itu pengujian normalitas *multivariate* dapat dilakukan dengan melihat nilai CR *multivariate* yang dapat dilihat pada baris paling bawah dari Tabel 4.10. Karena nilai CR *multivariate* lebih kecil dari $\pm 2,58$, maka disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi ini tidak normal. Dengan demikian dalam pengujian data untuk permodelan SEM yang dilakukan dengan uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan tidak terdistribusi tidak normal, oleh karena itu asumsi normalitas telah terpenuhi dan data yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

4.3.4.2 Uji Outliers

Pengujian *outliers* bertujuan untuk mengobservasi data yang bernilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998). Pengevaluasian *outliers* dapat dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair *et al.*, 1998). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan perkonstruk variabel dengan program SPSS, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11

Statistika Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(ILF1)	100	-2.32630	2.13662	.0000000	1.0000000
Zscore(ILF2)	100	-2.05632	2.47017	.0000000	1.0000000
Zscore(ILF3)	100	-2.14328	1.82575	.0000000	1.0000000
Zscore(KP1)	100	-2.04842	1.82697	.0000000	1.0000000
Zscore(KP2)	100	-2.30189	1.74666	.0000000	1.0000000
Zscore(KP4)	100	-2.08488	1.78625	.0000000	1.0000000
Zscore(KP5)	100	-2.37907	1.96626	.0000000	1.0000000
Zscore(KP3)	100	-2.77775	1.87120	.0000000	1.0000000
Zscore(KT1)	100	-2.52759	1.91978	.0000000	1.0000000
Zscore(KT2)	100	-2.56238	2.68226	.0000000	1.0000000
Zscore(KT3)	100	-2.94030	1.96020	.0000000	1.0000000
Zscore(KT4)	100	-2.61001	2.76354	.0000000	1.0000000
Zscore(KKP1)	100	-1.93016	2.91543	.0000000	1.0000000
Zscore(KKP2)	100	-2.49176	2.80985	.0000000	1.0000000
Zscore(KKP3)	100	-2.18255	2.27163	.0000000	1.0000000
Zscore(KKP4)	100	-2.39384	2.59333	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer diolah.

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut *Z score*, yang

memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair *et al.*, 1998). Observasi-observasi yang memiliki *score* lebih besar $\pm 3,0$ dikategorikan *outliers* artinya data yang melebihi nilai mutlak 3 dapat disimpulkan *outliers*. Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa nilai *Z* berada pada harga range ± 3 . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* dilakukan sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, namun di antara observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair *et al.*, 1998; Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam A.T. Ferdinand, 2000, p. 99).

Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan 16 derajat bebas sesuai dengan jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini $\chi^2 (16 : 0,005) = 34,267$. Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalonobis distance* yang lebih besar dari 34,267 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam hal analisis jika *outliers* yang ditemukan, tidak perlu dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (A.T. Ferdinand, 2000, p. 104).

4.3.4.3 Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas

Dengan menggunakan AMOS 4.0. uji ini dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh nilai determinan matriks kovarian sampel sebesar :

Nilai Determinan Matrik Kovarian : 2,7457e+002
--

Hasil ini mengidentifikasi nilai yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

4.3.4.4 Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual bertujuan mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dapat diterima tanpa perlu adanya modifikasi. Model tidak perlu dimodifikasi jika nilai residual yang ditetapkan adalah tidak melebihi $\pm 2,58$ hal ini mempunyai arti bahwa nilai residual harus tidak melebihi harga mutlak 2,58 pada taraf signifikansi 1% di atas $\pm 2,58$, (Hair *et al.*, 1998, p. 668). Dari hasil penelitian ini tidak ada nilai residual yang melebihi nilai mutlak 2,58 sehingga tidak perlu memodifikasi model penelitian. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Residual Covariances Matrix

	KP5	KP4	KP1	KP2	KP3	KKP1	KKP2	KKP3	KKP4	KT4	KT3	KT2	KT1	ILF3	ILF2	ILF1
KP5	0	0.059	0.281	-0.604	0.194	0.518	0.618	2.334	0.06	0.276	1.117	-0.349	-0.493	1.291	0.099	1.155
KP4	0.059	0	-0.197	0.203	-0.091	-0.389	0.076	0.889	-0.705	-0.203	0.177	-0.793	0.229	-0.42	-0.244	0.25
KP1	0.281	-0.197	0	0.104	0.042	-0.005	0.642	0.964	-0.189	0.147	0.768	-0.919	-0.187	-0.26	-0.337	0.151
KP2	-0.604	0.203	0.104	0	0.043	-0.381	0.052	0.3	-0.464	-0.564	0.499	-1.594	-0.213	-0.479	0.011	0.644
KP3	0.194	-0.091	0.042	0.043	0	0.409	0.105	0.082	0.891	-0.825	-0.759	-1.749	-1.104	-0.172	-0.466	-0.388
KKP1	0.518	-0.389	-0.005	-0.381	0.409	-0.018	-0.259	-0.072	0.042	-0.358	0.172	0.11	-0.285	-0.51	-0.554	0.387
KKP2	0.618	0.076	0.642	0.052	0.105	-0.259	-0.012	0.538	-0.005	-0.232	0.646	0.304	-0.026	0.033	0.5	0.034
KKP3	2.334	0.889	0.964	0.3	0.082	-0.072	0.538	-0.011	-0.164	0.921	1.193	1.22	0.945	0.508	0.953	0.834
KKP4	0.06	-0.705	-0.189	-0.464	0.891	0.042	-0.005	-0.164	-0.02	-0.436	0.567	0.241	-0.047	-0.535	-0.147	0.096
KT4	0.276	-0.203	0.147	-0.564	-0.825	-0.358	-0.232	0.921	-0.436	0	-0.067	0.077	0.005	-0.456	1.182	-1.396
KT3	1.117	0.177	0.768	0.499	-0.759	0.172	0.646	1.193	0.567	-0.067	0	-0.234	0.385	1.29	1.392	0.316
KT2	-0.349	-0.793	-0.919	-1.594	-1.749	0.11	0.304	1.22	0.241	0.077	-0.234	0	-0.263	0.676	0.569	-0.619
KT1	-0.493	0.229	-0.187	-0.213	-1.104	-0.285	-0.026	0.945	-0.047	0.005	0.385	-0.263	0	-0.136	0.915	-0.713
ILF3	1.291	-0.42	-0.26	-0.479	-0.172	-0.51	0.033	0.508	-0.535	-0.456	1.29	0.676	-0.136	0	0.039	0.063
ILF2	0.099	-0.244	-0.337	0.011	-0.466	-0.554	0.5	0.953	-0.147	1.182	1.392	0.569	0.915	0.039	0	-0.117
ILF1	1.155	0.25	0.151	0.644	-0.388	0.387	0.034	0.834	0.096	-1.396	0.316	-0.619	-0.713	0.063	-0.117	0

Sumber : Data primer diolah.

Dari Tabel 4.2. tersebut dapat diambil contoh untuk penjelasan misalnya *residual covariances matrix* KP4 dan KP5 yang bernilai sebesar 0,059. Karena angka ini lebih kecil dari 2,58 maka *residual covariances matrix* KP4 dan KP5 menunjukkan tidak perlu adanya modifikasi model penelitian.

4.3.4.5 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 4.13

Tabel Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indeks*

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 124,342^*$	114,379	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,154	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,883	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,841	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,144	Baik

Sumber : Data primer diolah.

*Nilai Chi Square dengan df 100 pada signifikansi 5%

Hasil dari pengujian menggunakan *Structure Equation Model* diperoleh probabilitas sebesar 0,154. Hal ini mempunyai arti bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. *Structure equation model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan bahwa nilai GFI dan AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal sebesar 0,883 untuk GFI dan 0,841 untuk AGFI karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

A.T. Ferdinand (2000, p. 74) menyatakan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan karena AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Sementara itu Hair *et al.* (1998, p. 662) menyatakan bahwa meskipun GFI tidak mampu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan

berada dalam penerimaan marjinal (*marginal acceptance*), suatu model tetap dapat diterima apabila pengukuran yang lain mendukung.

4.3.4.6 Evaluasi atas *Regression Weights* untuk Uji Kausalitas

Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini dilakukan dengan uji t yang lazim digunakan dalam model-model regresi. Tabel 4.9 berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan CR (dalam AMOS CR identik dengan t-hitung dalam regresi).

Tabel 4.14

Standardized Regression Weights Structural Equation Model

			Estimate	STD Estimate	S.E.	C.R.	P
KECAKAPAN_PEMASAR	<--	INTEGRASI_LINTAS FU	0.826	0.667	0.162	5.091	0
KECAKAPAN_TEKNIKAI	<--	INTEGRASI_LINTAS FU	0.345	0.313	0.127	2.724	0.006
KEUNGGULAN_KOMPE	<--	KECAKAPAN_PEMASA	0.214	0.225	0.103	2.075	0.038
KEUNGGULAN_KOMPE	<--	KECAKAPAN_TEKNIKA	0.235	0.22	0.114	2.074	0.038
ILF1	<--	INTEGRASI_LINTAS FU	1.209	0.752	0.183	6.612	0
ILF2	<--	INTEGRASI_LINTAS FU	1.092	0.788	0.16	6.81	0
ILF3	<--	INTEGRASI_LINTAS FU	1	0.738			
KT1	<--	KECAKAPAN_TEKNIKA	0.845	0.77	0.086	9.779	0
KT2	<--	KECAKAPAN_TEKNIKA	0.872	0.803	0.083	10.498	0
KT3	<--	KECAKAPAN_TEKNIKA	0.825	0.71	0.096	8.577	0
KT4	<--	KECAKAPAN_TEKNIKA	1	0.944			
KKP4	<--	KEUNGGULAN_KOMPE	1	0.935			
KKP3	<--	KEUNGGULAN_KOMPE	0.836	0.698	0.099	8.404	0
KKP2	<--	KEUNGGULAN_KOMPE	0.735	0.731	0.081	9.049	0
KKP1	<--	KEUNGGULAN_KOMPE	0.825	0.875	0.067	12.341	0
KP3	<--	KECAKAPAN_PEMASA	0.865	0.694	0.125	6.911	0
KP2	<--	KECAKAPAN_PEMASA	1.071	0.856	0.123	8.693	0
KP1	<--	KECAKAPAN_PEMASA	1.04	0.795	0.13	8.025	0
KP4	<--	KECAKAPAN_PEMASA	1.139	0.871	0.129	8.847	0
KP5	<--	KECAKAPAN_PEMASA	1	0.751			

Sumber : Data primer diolah.

Dari Tabel 4.14 terlihat bahwa seluruh hubungan kausalitas antar variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1,96. Dengan menggunakan untuk taraf signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa

hipotesis-hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansinya sebesar 5%. Sebagai contoh nilai *standardized estimate loading factor* ILF1 terhadap Integrasi Lintas Fungsi adalah sebesar 0,752 yang lebih besar daripada 0,4 dan nilai *Crnya* sebesar 6,612 yang lebih besar dari pada 1,96. Oleh sebab itu indikator ini dapat diterima.

4.3.4.7 Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Uji reliabilitas konstruk ini tidak sama dengan uji reliabilitas angket. Uji ini lebih cenderung mengarah pada *internal reliability* dari sebuah konstruk. Dalam analisis SEM, uji reliabilitas konstruk merupakan hal yang wajib dilakukan (Hair *et al.*, 1998). Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai di mana masing- masing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk.

Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu :

- a. *Composite Reliability (Construct Reliability)*.
- b. *Variance Extracted*

a. *Construct Reliability*.

Persamaan *Construct Reliability*

$$CR = \frac{(\sum Std\ loading)^2}{(\sum Std\ loading)^2 + \sum E_j}$$

Sum of Standarized Loadings.

Integrasi Lintas Fungsi	= 0,75 + 0,79 + 0,74	= 2,28
Kecakapan Pemasaran	= 0,77 + 0,80 + 0,71 + 0,94	= 3,22
Kecakapan Teknikal	= 0,80 + 0,73 + 0,70 + 0,94	= 3,17
Keunggulan Kompetitif Produk	= 0,80 + 0,86 + 0,69 + 0,87 + 0,75	= 3,97

Sum of Measurement Error

Integrasi Lintas Fungsi	= 0,44 + 0,38 + 0,45	= 1,27
Kecakapan Pemasaran	= 0,41 + 0,36 + 0,50 + 0,12	= 1,38
Kecakapan Teknikal	= 0,36 + 0,47 + 0,51 + 0,12	= 1,45
Keunggulan Kompetitif Produk	= 0,36 + 0,26 + 0,52 + 0,24 + 0,44	= 1,82

Reliability Computation

Integrasi Lintas Fungsi	= $\frac{(2,28)^2}{(2,28)^2 + 1,27}$	= 0,92
Kecakapan Pemasaran	= $\frac{(3,22)^2}{(3,22)^2 + 1,38}$	= 0,88
Kecakapan Teknikal	= $\frac{(3,17)^2}{(3,17)^2 + 1,45}$	= 0,87
Keunggulan Kompetitif Produk	= $\frac{(3,97)^2}{(3,97)^2 + 1,82}$	= 0,87

Dari empat variabel bentukan yang diuji, semua variabel tersebut mempunyai nilai reliabilitas di atas 0,7. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (A.T. Ferdinand, 2000 : p. 60). Berdasarkan hal tersebut maka variabel yang digunakan telah memenuhi syarat.

Sum Square Standart Loading²

Integrasi Lintas Fungsi	$= 0,75^2 + 0,79^2 + 0,74^2$	$= 1,73$
Kecakapan Pemasaran	$= 0,77^2 + 0,80^2 + 0,71^2 + 0,94^2$	$= 2,62$
Kecakapan Teknikal	$= 0,80^2 + 0,73^2 + 0,70^2 + 0,94^2$	$= 2,55$
Keunggulan Kompetitif Produk	$= 0,80^2 + 0,86^2 + 0,69^2 + 0,87^2 + 0,75^2$	$= 3,18$

b. *Variance Extracted*

Persamaan *Variance Extract Computation*

$$VE = \frac{\Sigma (Std loading^2)}{\Sigma (Std loading^2) + \Sigma E_j}$$

Variance Extract Computation

Integrasi Lintas Fungsi	$= \frac{1,73}{1,73 + 1,27}$	$= 0,58$
Kecakapan Pemasaran	$= \frac{2,62}{2,62 + 1,38}$	$= 0,66$
Kecakapan Teknikal	$= \frac{2,55}{2,55 + 1,45}$	$= 0,64$
Keunggulan Kompetitif Produk	$= \frac{3,18}{3,18 + 1,82}$	$= 0,64$

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* masing-masing variabel yang diteliti, semuanya berada di atas nilai yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (1998, p. 642) yaitu sebesar 0,5. Sehingga variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

4.4 Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* dan analisis terhadap *full model* dari SEM yang dapat dilihat pada Gambar 4.2, maka dapat disimpulkan bahwa model pengaruh integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal yang berdampak terhadap keunggulan kompetitif produk baru dapat diterima dengan baik (seperti terlihat pada Tabel 4.13). Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu: Chi-square = 114,379; probabilitas = 0,154; CMIN/ df = 1,144; GFI = 0,883; AGFI = 0,841; TLI = 0,980; CFI = 0,984 dan RMSEA = 0,038. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

4.4.1 Pengujian Hipotesis I

Hipotesis 1 menyatakan bahwa : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran.

Parameter estimasi antara integrasi lintas fungsi dengan kecakapan pemasaran yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 5,091. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 1% yang bernilai 2,58, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 terbukti pada tingkat signifikansi 1%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P- value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P- value* sebesar 0,000 karena *P- value* kurang dari 0,01, maka H1 terbukti pada tingkat signifikansi 1%.

4.4.2 Pengujian Hipotesis II

Hipotesis 2 menyatakan bahwa : Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal.

Parameter estimasi antara integrasi lintas fungsi dengan kecakapan teknikal yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,724. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 1% yang bernilai 2,58, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 terbukti pada tingkat signifikansi 1%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P- value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P- value* sebesar 0,006 karena *P- value* kurang dari 0,01, maka H2 terbukti pada tingkat signifikansi 1%.

4.4.3 Pengujian Hipotesis III

Hipotesis 3 menyatakan bahwa : Kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru.

Parameter estimasi antara kecakapan pemasaran dengan keunggulan kompetitif produk baru yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,075. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P- value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P- value* sebesar 0,038 karena *P- value* kurang dari 0,05, maka H3 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

4.4.4 Pengujian Hipotesis IV

Hipotesis 4 menyatakan bahwa : Kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru.

Parameter estimasi antara kecakapan teknikal dengan keunggulan kompetitif produk baru yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,074. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P- value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P- value* sebesar 0,038 karena *P- value* kurang dari 0,05, maka H4 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Pada Tabel 4.15 berikut dapat dilihat kesimpulan hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 4.15

Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Kesimpulan
H1	Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran	Terbukti
H2	Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal	Terbukti
H3	Kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru	Terbukti
H4	Kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru	Terbukti

Sumber : Data primer diolah.

4.5 Analisis Pengaruh

Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan program AMOS maka diperoleh analisis pengaruh sebagai sebagai berikut :

Tabel 4.16
Analisis Pengaruh

Standardized Total Effects - Estimates

	INTEGRASI_LINTA	KECAKAPAN_TEKN	KECAKAPAN_PEM	KEUNGGULAN_KO
KECAKAPAN_TEKNIKAL	0.313	0	0	0
KECAKAPAN_PEMASARA	0.667	0	0	0
KEUNGGULAN_KOMPETI	0.219	0.22	0.225	0

Standardized Direct Effects - Estimates

	INTEGRASI_LINTA	KECAKAPAN_TEKN	KECAKAPAN_PEM	KEUNGGULAN_KO
KECAKAPAN_TEKNIKAL	0.313	0	0	0
KECAKAPAN_PEMASARA	0.667	0	0	0
KEUNGGULAN_KOMPETI	0	0.22	0.225	0

Standardized Indirect Effects - Estimates

	INTEGRASI_LINTA	KECAKAPAN_TEKN	KECAKAPAN_PEM	KEUNGGULAN_KO
KECAKAPAN_TEKNIKAL	0	0	0	0
KECAKAPAN_PEMASARA	0	0	0	0
KEUNGGULAN_KOMPETI	0.219	0	0	0

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas maka dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dari variabel integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran adalah sebesar 0,667 yang lebih besar apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan teknis yang memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,313. Sementara itu variabel kecakapan pemasaran memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap keunggulan kompetitif produk baru dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kecakapan teknis terhadap keunggulan kompetitif produk baru. Nilai koefisien pengaruh langsung variabel kecakapan pemasaran terhadap keunggulan kompetitif produk baru adalah sebesar 0,225 dan nilai koefisien pengaruh langsung variabel kecakapan teknis terhadap keunggulan kompetitif produk baru adalah sebesar 0,22.

Sementara itu pengaruh tak langsung variabel integrasi lintas fungsi terhadap keunggulan kompetitif produk baru adalah sebesar 0,219. Analisis pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Dalam penelitian ini, secara umum hasil dari analisis pengaruh total ini adalah sama dengan hasil analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Song dan Parry (1997) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang perlu diperhatikan yang mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru, yang pertama adalah kecakapan dalam pemasaran (*marketing proficiency*), berikutnya adalah kecakapan teknis (*technical proficiency*) dan integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) yang mempengaruhi secara tidak langsung. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan mengkaji pengaruh dari kecakapan dalam pemasaran (*marketing proficiency*), kecakapan teknis (*technical proficiency*) dan integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) yang dikemukakan oleh Song dan Parry (1997) terhadap keunggulan kompetitif produk baru pada industri perumahan di Jawa Tengah dan DIY.

Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal yaitu : Cooper dan Kleinschmidt (1987), Song dan Parry (1997), Conduit dan Mavondo (2001), Maidique dan Zirger (1984), Crosby *et al.* (1990), Copper (1979), Driva *et al.* (2001), Dawes (2000), Li dan Calantone (1998), Calantone dan Benedetto (1998). Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat hipotesis penelitian yaitu integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran (hipotesis penelitian 1), integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknis (hipotesis penelitian 2), kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru (hipotesis penelitian 3), dan

kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru (hipotesis penelitian 4).

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *accidental sampling*. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini ditentukan 100 orang manajer perusahaan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) dan analisis dibantu dengan menggunakan program AMOS. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 100 responden.

Dari hasil analisis disimpulkan bahwa semua *loading factor* yang merupakan ukuran diterima-tidaknya indikator sebagai indikator suatu faktor mempunyai nilai di atas $\geq 0,40$. Hal ini berarti dari 16 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor laten semuanya diterima sebagai variabel indikator laten, karena memenuhi taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu pada taraf signifikansi 5%. Evaluasi asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis *structural equation model*, seperti evaluasi normalitas, *outlier*, *multicollinierity* dan evaluasi *standard residual covariance* telah terpenuhi.

Model pengukuran telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kecakapan pemasaran dan

kecakapan teknis dan yang mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru yang memenuhi kriteria *goodness of fit* Chi-square = 114,379; probabilitas = 0,154; CMIN/ df = 1,144; GFI = 0,883; AGFI = 0,841; TLI = 0,980; CFI = 0,984 dan RMSEA = 0,038. Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh parameter estimasi antara integrasi lintas fungsi dengan kecakapan pemasaran yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 5,091 dengan *probability* sebesar 0,000; parameter estimasi antara integrasi lintas fungsi dengan kecakapan teknis yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,724 dengan *probability* sebesar 0,006; parameter estimasi antara kecakapan pemasaran dengan keunggulan kompetitif produk baru yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,075 dengan *probability* sebesar 0,038; dan parameter estimasi antara kecakapan teknis dengan keunggulan kompetitif produk baru yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,074 dengan *probability* sebesar 0,038.

5.2 Kesimpulan Atas Setiap Hipotesis

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1 Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Pemasaran

Hipotesis 1 menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran, berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan disimpulkan bahwa hipotesis 1 ini terbukti.

Indikator kecakapan pemasaran dibentuk dari pengetahuan pasar, pengetahuan dan penentuan karakteristik, pelaksanaan uji coba pemasaran, riset pasar dan pengenalan produk. Sedangkan integrasi lintas fungsi dibentuk dari kemudahan staf antar divisi untuk ditemui (aksesibilitas), kemudahan untuk berdiskusi antar divisi (komunikasi), dan frekuensi terjadinya konflik antar divisi (konflik).

Pengaruh dari integrasi lintas fungsi terhadap kecakapan pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut : bahwa integrasi lintas fungsi akan mengatur dan memperlancar jalannya aliran informasi dari divisi pemasaran ke divisi pembangunan berupa proyeksi penjualan dan divisi pemasaran ke divisi perekayasa berupa modifikasi produk (Song dan Parry, 1997). Bahkan Conduit dan Mavondo (2001) menyebutkan bahwa integrasi antara divisi akan memiliki dampak yang sangat luas di dalam perusahaan. Bahkan integrasi lintas fungsi banyak dipandang oleh peneliti sebagai hal yang esensial bagi perusahaan dalam setiap kegiatan strategisnya (Dawes, 2000).

Integrasi lintas fungsi akan mempermudah aliran informasi dalam perusahaan sehingga divisi pemasaran dapat menggunakannya untuk memperkaya dan mengkaji informasi tersebut baik untuk mengetahui kegiatan dan posisi pesaing maupun untuk melakukan perencanaan kegiatan pemasaran. Hal konsisten

dengan hasil penelitian Song dan Parry (1997) dan Calantone dan Benedetto (1998) yang secara empiris telah menemukan bahwa integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran.

5.2.2 Pengaruh Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kecakapan Teknikal

Hipotesis 2 menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal, berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan disimpulkan bahwa hipotesis 2 ini terbukti.

Indikator kecakapan teknikal dibentuk dari perekayasaan, perancangan, penentuan desain dan spesifikasi final, dan pengendalian kualitas. Sedangkan integrasi lintas fungsi dibentuk dari kemudahan staf antar divisi untuk ditemui (aksesibilitas), kemudahan untuk berdiskusi antar divisi (komunikasi), dan frekuensi terjadinya konflik antar divisi (konflik).

Integrasi lintas fungsi memungkinkan terjadi proses penyebaran informasi secara merata di seluruh fungsi perusahaan. Semua pihak dalam perusahaan diperkenankan menggunakan informasi guna menunjang kegiatan dalam setiap fungsi. Integrasi lintas fungsi akan memudahkan divisi-divisi di bidang teknis seperti riset dan pengembangan serta pembangunan memperoleh informasi yang dibutuhkan guna melakukan perekayasaan dan perancangan suatu produk agar dapat sesuai dan mampu memenuhi keinginan pasar. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan empiris Song dan Parry (1997) yang juga menemukan bahwa integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal.

5.2.3 Pengaruh Kecakapan Pemasaran Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru, berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan disimpulkan bahwa hipotesis 3 ini terbukti.

Indikator kecakapan pemasaran dibentuk dari pengetahuan pasar, pengetahuan dan penentuan karakteristik, pelaksanaan uji coba pemasaran, riset pasar dan pengenalan produk. Sedangkan indikator keunggulan kompetitif produk baru dibentuk dari keistimewaan, superioritas, kualitas dan kinerja teknis produk.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Driva *et al.* (2001), Song dan Parry (1997), Copper (1976) yang juga membuktikan bahwa kecakapan pemasaran akan memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk. Perusahaan yang memiliki kecakapan dalam bidang pemasaran akan mampu untuk memiliki pengetahuan mengenai kebutuhan, keinginan, preferensi dan perilaku dari konsumennya bahkan mengetahui kondisi pasar dan kegiatan dari pesaing-pesaingnya yang memudahkan perusahaan melakukan kegiatan pemasaran untuk mengantisipasi. Hal ini akan menyebabkan perusahaan memiliki kecakapan guna meningkatkan persepsi konsumen atas produk perusahaan apabila dibandingkan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing yang pada akhirnya meningkatkan keunggulan kompetitif produk.

5.2.4 Pengaruh Kecakapan Teknikal Terhadap Keunggulan Kompetitif Produk Baru

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru, berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan disimpulkan bahwa hipotesis 4 ini terbukti.

Indikator kecakapan teknikal dibentuk dari perekayasaan, perancangan, penentuan desain dan spesifikasi final, dan pengendalian kualitas. Sedangkan indikator keunggulan kompetitif produk baru dibentuk dari keistimewaan, superioritas, kualitas dan kinerja teknis produk.

Hal ini mendukung pernyataan Calantone dan Benedetto (1988) yang mengemukakan bahwa kecakapan teknikal dapat meningkatkan kinerja produk agar mampu tampil beda dengan yang ditawarkan oleh pesaing pada benak konsumennya. Hal ini juga mendukung pernyataan Colgate (1998) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu produk dapat pula diraih melalui penguasaan teknologi dengan baik yang mencerminkan adanya kecakapan teknikal suatu perusahaan. Tingkat teknologi yang dikuasai oleh perusahaan akan mampu memberi kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam menciptakan produk yang kompetitif. Bahkan kecakapan teknikal diharapkan mampu menciptakan produk yang berbeda dibanding produk pesaing secara fisik.

5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian

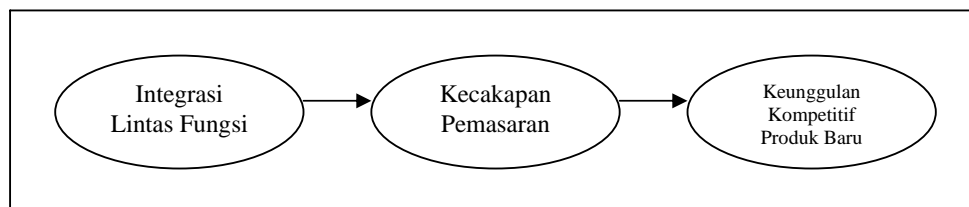
Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru. Dalam penelitian ini integritas

lintas fungsi mempengaruhi kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal yang kemudian berdampak kepada keunggulan kompetitif produk baru. Uraian pada Bab I mengemukakan permasalahan penelitian bagaimana meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru. Ada dua proses untuk meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru, yaitu :

1. **Pertama**, peningkatan keunggulan kompetitif produk baru dapat ditandai dengan semakin baiknya integrasi lintas fungsi dalam perusahaan sehingga makin tinggi kecakapan pemasaran perusahaan yang kemudian secara langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru seperti tersaji pada Gambar 5.1 berikut ini.

Gambar 5.1

Proses 1

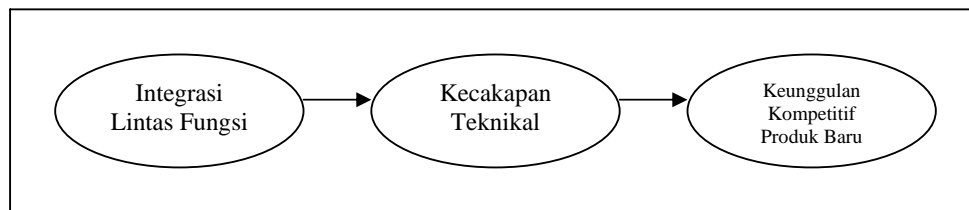


Dengan semakin baiknya integrasi lintas fungsi dalam perusahaan yang dapat dilakukan dengan adanya kemudahan aksesibilitas antar divisi, komunikasi yang efektif dan berkurangnya konflik yang tidak perlu dalam perusahaan maka akan makin cakap perusahaan dalam melakukan kegiatan pemasarannya yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru.

2. **Kedua**, peningkatan keunggulan kompetitif produk baru dapat ditandai dengan semakin baiknya integrasi lintas fungsi dalam perusahaan sehingga makin tinggi kecakapan teknikal perusahaan yang kemudian secara langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru seperti tersaji pada Gambar 5.2 berikut ini.

Gambar 5.2

Proses 2



Dengan semakin baiknya integrasi lintas fungsi dalam perusahaan yang dapat dilakukan dengan adanya kemudahan aksesibilitas antar divisi, komunikasi yang efektif dan berkurangnya konflik yang tidak perlu dalam perusahaan maka akan makin tinggi kecakapan teknikal perusahaan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif produk. Makin tingginya integrasi lintas fungsi akan memudahkan perusahaan dalam menentukan spesifikasi teknis yang akan mendukung keunggulan kompetitif produk baru di pasar.

5.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model melalui alat analisis *Structural Equation*

Modelling (SEM) maka diharapkan temuan dalam penelitian ini dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan penelitian sebelumnya. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif antara integrasi lintas fungsi dengan kecakapan pemasaran. Hal ini menunjukkan semakin tinggi integrasi lintas fungsi dalam perusahaan maka makin tinggi kecakapan pemasaran yang dimiliki perusahaan. Hal ini secara empiris mendukung penelitian Song dan Parry (1997), Calantone dan Benedetto (1998), Conduit dan Mavondo (2001), Dawes (2000).
2. Terdapat hubungan positif antara integrasi lintas fungsi dengan kecakapan teknis. Hal ini menunjukkan semakin tinggi integrasi lintas fungsi dalam perusahaan maka makin tinggi kecakapan teknis yang dimiliki perusahaan. Hal ini secara empiris mendukung penelitian Song dan Parry (1997).
3. Terdapat hubungan positif antara kecakapan pemasaran dengan keunggulan kompetitif produk baru. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kecakapan pemasaran perusahaan maka makin meningkat keunggulan kompetitif produk baru. Makin cakap perusahaan dalam melakukan kegiatan pemasarannya dengan aktif melakukan riset pasar, identifikasi keinginan pelanggan maupun kegiatan pemasaran lainnya maka akan makin meningkat keunggulan kompetitif produk baru. Temuan ini mendukung hasil penelitian Driva *et al.*

(2001), Song dan Parry (1997), Copper (1976), Maidique dan Zinger (1984), Coyne (1997).

4. Terdapat hubungan positif antara kecakapan teknikal dengan keunggulan kompetitif produk baru. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kecakapan teknikal perusahaan maka makin meningkat keunggulan kompetitif produk baru. Makin cakap perusahaan dalam melakukan hal-hal teknis yang mencakup penentuan desain, spesifikasi produk, maupun uji coba produk dan modifikasi maka akan cenderung makin meningkat keunggulan kompetitif produk baru. Temuan ini mendukung temuan empiris Calantone dan Benedetto (1988), Colgate (1998), Maylor dan Gosling (1998).

Tabel 5.1

Implikasi Teoritis

No.	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1.	Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan pemasaran (makin tinggi integritas lintas fungsi makin tinggi kecakapan pemasaran)	Mendukung secara empiris teori : <ul style="list-style-type: none"> • Song dan Parry (1997), yaitu makin tinggi integritas lintas fungsi makin tinggi kecakapan pemasaran. • Calantone dan Benedetto (1998), makin tinggi integritas lintas fungsi makin tinggi kecakapan pemasaran. • Conduit dan Mavondo (2001), yaitu integrasi antara divisi akan memiliki dampak yang sangat luas di dalam perusahaan. • Dawes (2000), yaitu integrasi lintas fungsi akan mempermudah aliran informasi dalam perusahaan sehingga divisi pemasaran dapat menggunakannya untuk memperkaya dan mengkaji informasi
2.	Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kecakapan teknikal (makin tinggi integritas lintas fungsi makin	Mendukung secara empiris teori : <ul style="list-style-type: none"> • Song dan Parry (1997), yaitu makin tinggi integritas lintas fungsi makin tinggi kecakapan teknikal.

	tinggi kecakapan teknikal)	
3.	Kecakapan pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru (makin tinggi kecakapan pemasaran makin tinggi keunggulan kompetitif produk baru)	Mendukung secara empiris teori : <ul style="list-style-type: none"> • Driva <i>et al.</i> (2001), yaitu implementasi aktivitas pemasaran sebelum dan sesudah pengembangan produk baru amat menentukan keunggulan kompetitif produk baru. • Song dan Parry (1997), yaitu makin tinggi kecakapan pemasaran makin tinggi keunggulan kompetitif produk baru. • Copper (1976), yaitu makin tinggi kecakapan pemasaran makin tinggi keunggulan kompetitif produk baru.
4.	Kecakapan teknikal berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif produk baru (makin tinggi kecakapan teknikal makin tinggi keunggulan kompetitif produk baru)	Mendukung secara empiris teori : <ul style="list-style-type: none"> • Calantone dan Benedetto (1988), yaitu kecakapan teknikal dapat meningkatkan kinerja produk agar mampu tampil beda dengan yang ditawarkan oleh pesaing. • Colgate (1998), yaitu keunggulan kompetitif suatu produk dapat pula diraih melalui penguasaan teknologi dengan baik yang mencerminkan adanya kecakapan teknikal suatu perusahaan. • Maylor dan Gosling (1998), yaitu tingkat teknologi yang dikuasai oleh perusahaan akan mampu memberi kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam menciptakan produk yang kompetitif.

Sumber : Berbagai jurnal penelitian yang relevan.

5.5 Implikasi Manajerial

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa integrasi lintas fungsi secara positif mempengaruhi kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal dengan signifikan. Lebih lanjut kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal secara positif juga mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru dengan signifikan. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi integrasi lintas fungsi maka

makin tinggi pula kecakapan pemasaran dan kecakapan teknikal, yang pada akhirnya juga meningkatkan keunggulan kompetitif produk baru.

Dilihat dari pengaruh total masing-masing variabel yang mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru maka variabel kecakapan pemasaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif produk baru disusul kecakapan teknikal. Dan integrasi lintas fungsi lebih mempengaruhi kecakapan pemasaran dibandingkan terhadap kecakapan teknikal. Berdasarkan hal tersebut maka berikut ini adalah implikasi kebijakan yang dapat diberikan :

1. Kecakapan pemasaran mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru melalui lima indikator. Dari lima indikator tersebut riset pemasaran merupakan indikator yang memainkan peranan paling penting. Oleh sebab itu perusahaan pengembang harus menitik beratkan riset pasar sebagai alat untuk mengetahui dan mengidentifikasi kondisi pasar maupun persaingan dan perubahan selera konsumen. Riset pasar yang secara umum dilakukan dengan bantuan konsultan maupun tukar informasi antar anggota REI dapat dimaksimalkan.
2. Kecakapan teknikal mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru melalui empat indikator, dari indikator-indikator tersebut pengendalian kualitas merupakan indikator yang memiliki peran terpenting. Guna menciptakan keunggulan kompetitif produk baru, perusahaan pengembang harus memperhatikan pengendalian kualitas produknya secara seksama.
3. Integrasi lintas fungsi mempengaruhi kecakapan teknikal dan pemasaran secara langsung dan keunggulan kompetitif produk baru secara tidak langsung melalui

tiga indikator. Komunikasi merupakan indikator yang memiliki peranan paling besar oleh sebab itu perusahaan pengembang perlu meningkatkan integrasi lintas fungsi dari masing-masing divisi yang ada dalam perusahaan. Upaya-upaya yang dapat dilakukan adalah dengan tidak membuat *gap* antar divisi sehingga tiap divisi tidak enggan untuk berhubungan dengan divisi yang lain. Diupayakan agar dapat mengembangkan budaya saling berkomunikasi dan diskusi untuk menyelesaikan suatu masalah yang ada. Hal dapat dilakukan dengan menghilangkan anggapan bahwa terdapat divisi yang superior dan membangun kesamaan persepsi bahwa tiap divisi memiliki peranan yang penting dalam perusahaan. Perusahaan pengembang juga perlu senantiasa melakukan pertemuan antar divisi agar semua informasi yang berkaitan dengan kondisi pasar, pesaing maupun kondisi perusahaan yang diperoleh dapat diketahui oleh setiap divisi terkait yang ada dalam perusahaan. Bila diperlukan, perusahaan pengembang dapat melakukan kegiatan non formal seperti *outing* agar tiap divisi dapat saling mengenal satu sama lain dan terjalin keakraban antar tiap anggota divisi dalam perusahaan.

4. Indikator yang paling mempengaruhi keunggulan kompetitif produk baru adalah indikator kinerja teknis produk. Hal ini termasuk kualitas bahan bangunan, model arsitekturnya bahkan sarana dan prasarana yang ada di dalamnya. Oleh sebab itu perusahaan pengembang harus menitik beratkan kinerja teknis produk agar produk dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan oleh konsumen maupun target pasar. Produk rumah merupakan

produk yang bersifat memiliki pemakaian jangka panjang bagi konsumennya sehingga kinerja teknis produk ini sangat diperhatikan oleh konsumen.

Tabel 5.2

Implikasi Manajerial

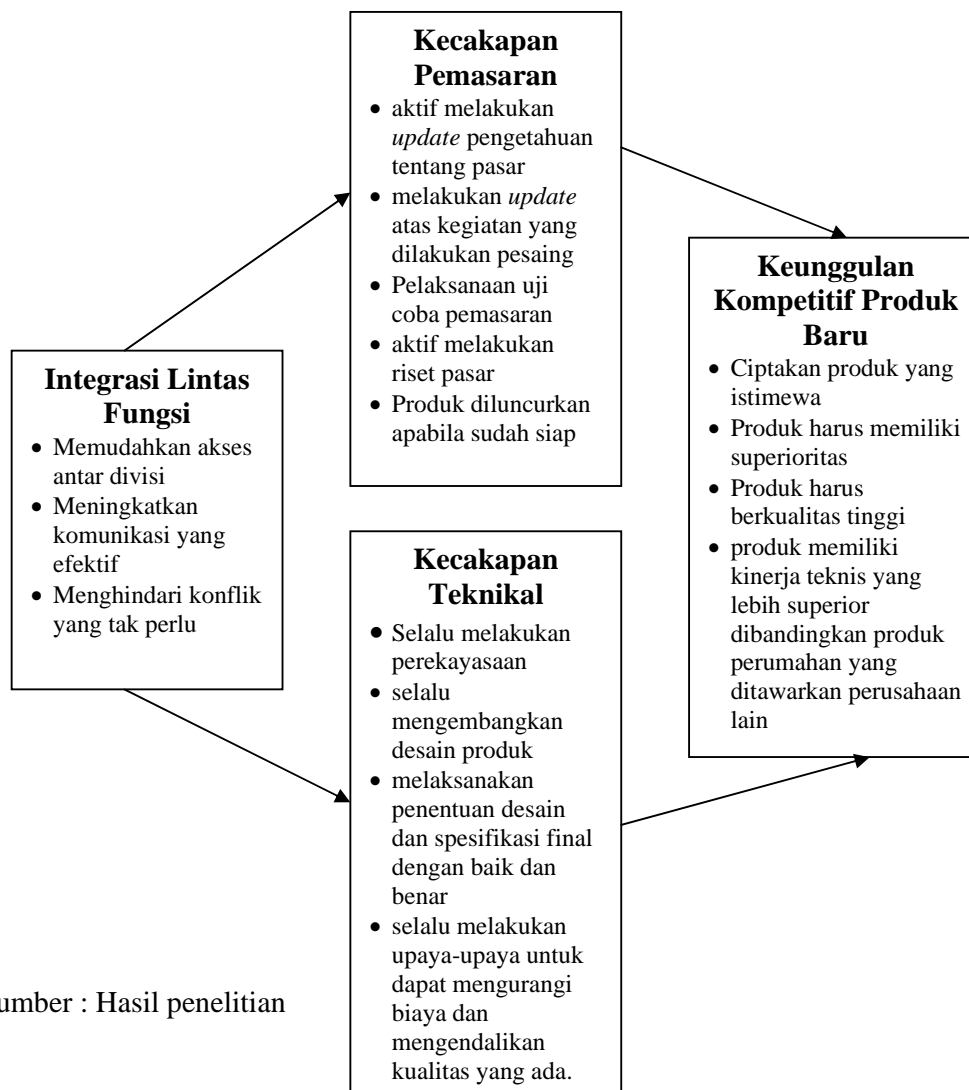
No.	Variabel	Implikasi Manajerial
1.	Kecakapan pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Riset pasar, aktif melakukan riset pasar baik melalui konsultan maupun sumber daya yang dimiliki perusahaan bahkan dengan lembaga lain seperti universitas. • Pengetahuan dan penentuan karakteristik, melakukan <i>update</i> atas kegiatan yang dilakukan pesaing dan memahami peta persaingan. • Pengetahuan pasar, secara aktif melakukan <i>update</i> pengetahuan tentang pasar untuk menghindari ketidak tahuan atas perubahan dalam selera pasar maupun trend. • Perkenalan produk, perkenalan produk dilakukan apabila produk benar-benar telah siap untuk diluncurkan. • Pelaksanaan uji coba pemasaran, sebelum peluncuran ataupun pengenalan produk baru perlu dilakukan uji coba terlebih dahulu.
2.	Kecakapan teknikal	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian kualitas, selalu melakukan upaya-upaya untuk dapat mengurangi biaya dan mengendalikan kualitas yang ada. • Perancangan, selalu mengembangkan desain produk atau melakukan revisi atas spesifikasi yang telah ada. • Perencanaan, selalu melakukan kegiatan perencanaan, perkiraan teknis dan pembangunan pendahuluan. • Penentuan desain dan Spesifikasi final, mampu melaksanakan penentuan desain dan spesifikasi final dengan baik dan benar
3.	Integrasi lintas fungsi	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi, selalu melakukan komunikasi secara berkala dan aktif melakukan diskusi. • Aksesibilitas, anggota tiap divisi harus dapat dihubungi dengan mudah oleh divisi lain yang ada dalam perusahaan. • Konflik, menghindarkan konflik yang tidak membangun.
4.	Keunggulan	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja teknis produk, produk memiliki kinerja

	kompetitif produk baru	<p>teknis yang lebih superior dibandingkan produk perumahan yang ditawarkan perusahaan lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keistimewaan, produk memiliki fitur-fitur ataupun atribut-atribut yang istimewa kepada konsumen. • Superioritas, produk memiliki superioritas yang jelas dalam memenuhi kebutuhan konsumen apabila dibandingkan produk perumahan yang ditawarkan oleh perusahaan lain. • Kualitas, produk memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan produk perumahan sejenis yang mencakup spesifikasi, daya tahan dan keandalannya.
--	------------------------	--

Sumber : Hasil penelitian.

Gambar 5.3

Framework Implikasi Manajerial



Sumber : Hasil penelitian

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini secara umum melakukan kajian dengan sampel para perusahaan pengembang yang ada di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan pengembang di daerah ini cenderung menawarkan rumah tinggal saja yang memiliki konstruksi lebih sederhana dibandingkan apartemen maupun perkantoran sebagaimana yang ada di DKI Jakarta yang membutuhkan konstruksi yang lebih rumit dan pengetahuan tentang pasar yang lebih mendalam. Karakter konsumen di daerah ini juga berpotensi untuk berbeda dengan karakter konsumen di daerah lain. Lebih lanjut variabel yang diteliti dalam penelitian ini masih terbatas pada integrasi lintas fungsi, kecakapan pemasaran, kecakapan teknis dan keunggulan kompetitif produk baru saja. Kendala yang ditemui dalam penelitian ini adalah terdapat responden yang kurang dapat bekerja sama dengan baik meskipun jumlahnya relatif sedikit.

5.7 Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka berikut adalah agenda penelitian yang akan datang :

1. Penelitian yang akan datang disarankan untuk melakukan penelitian secara khusus di Jakarta dengan mengambil sampel perusahaan pengembang yang bergerak di pembangunan apartemen dan perkantoran karena pembangunannya membutuhkan teknologi dan konstruksi yang lebih rumit.

2. Penelitian serupa juga dapat dilakukan pada industri otomotif maupun barang-barang berteknologi tinggi karena persaingan yang ada di industri tersebut sangat tinggi dan membutuhkan perekayasa yang canggih.
3. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel-variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini seperti variabel sinergi pemasaran dan sinergi teknikal.

REFERENSI

- Arbuckle, J. L. (2000), *Amos User's Guide, Version 4.01*. Chicago; Smallwaters Corporation.
- Augusty Tae Ferdinand (2000), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bacon, L. D. (1997), *Using Amos for Structural Modelling in Market Research*, Lynch, Bacon & Associates, SPSS Inc.
- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equation Models with Latent Variables*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Brown, M.W. dan R. Cudeck (1993), *Alternative Ways of Assesing Model In Bollen dan J.S Long, Testing Structural Equation Model*, California Ionon, New Delhi : Sage Publication.
- Calantone, Roger J. dan C. Anthony di Benedetto (1988), "An Integrative Model of the New Product Development Process : An Empirical Validation," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 5 No. 3, p. 201 – 215.
- Cheng, Eddie W.L. (2001), "SEM Being More Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research," *Journal of Management Development*, Vol 20 No. 7, p. 650 – 667.
- Churchill, G.A. (1991), *Marketing Research: Methodological Foundations*, London: The Dryden Press.
- Churchill G.A. dan Peter J.P. (1984), "Research Design Effect on the Reliability of Rating," *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p. 360 - 375.
- Colgate, Mark (1998), "Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: a Triangulation Methodology within the Banking Industry," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 2, p. 80–89.
- Conant J.S., Mokwa M.P. dan Varadarajan P.R. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures Study," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 365 - 383.
- Conduit, Jodie dan Felix T. Mavondo (2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?," *Journal of Business Research*, 51, p. 11 – 24.

- Cooper, Robert G. (1976), "Why New Industrial Product Fail," *Industrial Marketing Management*, Vol. 4 No. 6, p. 315- 326.
- Cooper, Robert G. (1979), "Identifying Industrial New Product Success : Project Newprod," *Industrial Marketing Management*, Vol. 8 No. 2, p. 124- 135.
- Cooper, Robert G. (1982), "New Product Success in Industrial Firms," *Industrial Marketing Management*, Vol. 11 No. 3, p. 215- 223.
- Cooper, Robert G. dan Elko J. Kleinschmidt (1987), "New Products : What Separates Winners from Lossers?" *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4 No. 3, p. 169 – 184.
- Cooper, Robert G. (1993), "Major New Product: What Distinguishes the Winners in the Chemical Industry," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10 No. 2, p. 240 – 251.
- Cooper, D. R. dan C.W. Emory (1995), *Metode Penelitian Bisnis*, jilid 1, edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Crosby, L.A., Evans K.R., dan Cowles D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 68 - 81.
- Dawes J. (2000), "Market orientation and company profitability : further evidence incorporating longitudinal data," *Australian Journal of Management*, 25, 2, p. 173 – 200.
- Dillman D.A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, New York, NY: Wiley.
- Driva, Helen, Kulwant S. Pawar dan Unny Menon (2001), "Performance Evaluation of New Product Development from a Company Perspective," *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 No. 5, p. 368 – 378.
- F. Firdausi (2001), "Analisis Pengaruh Iklan Terhadap Sikap dan Niat Konsumen Dalam Memutuskan Untuk Membeli Suatu Produk," *Tesis*, Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- G. Angeli (2002), "Strategi Sumber Daya Manusia Yang Berorientasi Pasar dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan : Studi Kasus Pada Samator Group," *Tesis*, Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Griffin, Abbie dan John R. Hauser (1992), "Patterns of Communication Among Marketing, Engineering and Manufacturing – A Comparison Between Two New Product Teams," *Management Science*, Vol. 38, p. 360 – 373.

- Griffin, Abbie dan John R. Hauser (1993), "The Voice of the Customer," *Marketing Science*, Vol. 12, p. 1 – 27.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice-Hall
- Harris LC dan Ogbonna E. (2001), "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance," *Journal of Business Research*, Vol. 51, p. 157 – 166.
- Hayduk, L. A. (1987), *Structural Equation Modelling with Lisrel*, Baltimor and London : John Hopkins University Press.
- Hulland, J., Y.H. Chow dan S. Lam (1999). Use of Causal Models in Marketing Research : A Review. *International Journal of Research in Marketing*. 13, p. 181-197.
- Imam Ghozali (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro, Semarang
- Kohli A. dan Jaworski BJ. (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing* (April), 54, p. 1 - 19.
- Lager, Thomas dan Sven-Ake Horte (2002), "Success Factors for Improvement and Innovation of Process Technology in Process Industry," *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 18 No. 3, p. 158 – 164.
- Li, Tiger dan Roger J. Calantone (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage : Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 13 – 29.
- Maidique, Modesto A. dan Billie Jo Zirger (1984), "A Study of Success and Failure in Product Innovation : The Case of the US Electronics Industry," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 41 No. 5, p. 5 – 20.
- Malhotra, K Naresh (1993), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Prentice Hall International Inc.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991), *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi, Jakarta, LP3ES.
- Maylor, Harvey dan Ray Gosling (1998), "The Reality of Cuncurrent New Product Development," *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 9 No. 2, p. 69 – 76.

- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam dan Steven W. Edison (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : a Modal and a Test," *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 18 – 40.
- Olson, Eric M., Orville C. Walker Jr. dan Robert W. Ruekert (1995), "Organizing for Effective New Product Development : the Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 48 – 62.
- Rao, Purba (1996), "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis," *The Asian Manager*, February - March, p. 28 – 32.
- Robbins, Stephen P. (1997), *Organisational Behavior*, Prentice Hall International.
- Rudy Andriyanto (2001), "Analisis Pengaruh Persepsi Kualitas dan Nilai Transaksi Terhadap Nilai Akuisisi Yang Berdampak pada Niat Beli Konsumen," *Tesis tidak dipublikasikan*, Magister Manajemen Undip, Semarang.
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods For Business: Skill-Building Approach*; 2nd Editon, John Wiley & Sons, Inc.
- Song, Michel X. dan Mark E. Parry (1997), "The Determinants of Japanese New Product Successes," *Journal of Marketing Research*, Vol XXXIV, p. 64 – 76.
- Utterback, James M., Thomas J. Allen, J. Herbert Solomon dan Marvin A. Sirbu (1976), "The Process Innovation in Five Industries in Europe and Japan," *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM. 23 Vol. 1, p. 3 – 9.