

658.5  
HUS  
2 01

**Analisis Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing  
dan Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan terhadap  
Kesuksesan Produk Baru  
(Studi Empiris pada Industri Mebel di Jepara Jawa Tengah)**



**TESIS**

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

oleh :  
**Muhammad Nafies Husnie  
C4A002226**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



## *Sertifikasi*

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini, Muhammad Nafies Husnie, menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, dan oleh karena itu saya bertanggungjawab penuh atas keaslian tesis ini.

Semarang, 31 Maret 2004

Muhammad Nafies Husnie

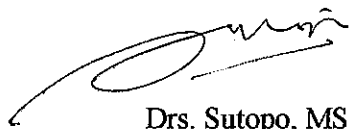
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan  
bahwa Tesis berjudul:

**Analisis Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing dan Integrasi  
Lintas Fungsi Perusahaan terhadap Kesuksesan Produk Baru  
(Studi Empiris pada Industri Mebel di Jepara Jawa Tengah)**

Yang disusun oleh Muhammad Nafies Husnie, NIM. C 4A002226  
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 31 Maret 2004

Pembimbing Utama



Drs. Sutopo, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Djuwadi, MBA

Semarang, 31 Maret 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **MOTTO**

**“Seseorang yang belum pernah tergetar hatinya oleh ke-Agung-an ayat-ayat Al Qur’an dan teladan suci Muhammad SAW, tak akan pernah mampu menggetarkan dunia...!”**

Prof. Seyyed Hossein Nasr, *The Living Sufism*, Temple University Press, 1985

**Pikiran bukanlah sebuah wadah untuk diisi, melainkan api yang harus dinyalakan.**

Take time to THINK. It is the source of power.  
Take time to READ. It is the foundation of wisdom.  
Take time to QUIET. It is the opportunity to seek God.  
Take time to DREAM. It is the future made of.  
Take time to PRAY. It is the greatest power on earth.  
-Unknown Author-

**PERSEMBAHAN**

Untuk Abah dan Ibuku yang sedemikian gigih  
mengajarkan indahnya ilmu

## *ABSTRACT*

Recently, the modern business principle is no longer “find a need and fill it” but it become “imagine a need and fill it”. Product advantage compared by another product is one of new product success. To develop competitive advantage product, company do everything to know customer’s wants and needs by customer learning process, competitor learning process and cross-functional integration. This research tests how to enhance new product success at market by those variables.

Data was gained from 100 furniture company managers in Jepara Central Java united in ASMINDO (Indonesian furniture industry and handicraft association) komda Jepara.

From data analysis, result was obtained . model raised in this research is acceptable. It is shown by chi-square = 83,90, Goodness of Fit Index =0,904, Adjusted Goodness of Fit Index = 0,861, Tucker Lewis Index = 0,999, CMIN/DF = 1,006, Comparative Fit Index = 0,999. those number indexes are standart although Adjusted Goodness of Fit Index is accepted marginally.

Findings show that new product success can be achieved from new product development process and synergy among customer and competitor learning and cross-functional integration. Concludes with a discussion of managerial implications and direction for future reserch.

## ABSTRAKSI

Prinsip bisnis modern sekarang adalah bukan lagi “*find a need and fill it*” tetapi sudah berubah menjadi “*imagine a need and fill it*”. Keunggulan produk dibandingkan dengan produk lain merupakan salah satu penentu kesuksesan produk baru. Untuk dapat membuat produk yang mempunyai keunggulan bersaing, perusahaan melakukan upaya untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggannya dengan pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan. Penelitian ini menguji bagaimana variabel-variabel tersebut dapat meningkatkan kesuksesan produk baru di pasar.

Data penelitian diperoleh dari 100 manager perusahaan mebel di Kabupaten Jepara Jawa Tengah yang tergabung dalam Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (ASMINDO) komda Jepara. Dari analisis data diperoleh hasil dimana model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima yang ditunjukkan oleh indeks kesesuaian dimana nilai *chi-square model* sebesar 83,90, *Goodness of Fit Index* = 0,904, *Adjusted Goodness of Fit Index* = 0,861, *Tucker Lewis Index* = 0,999, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*) = 1,006, *Comparative Fit Index* = 0,999, yang semuanya telah memenuhi syarat walaupun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan produk baru dapat dicapai melalui proses pengembangan produk baru dan sinergi antara pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi. Paparan ini ditutup dengan implikasi managerial dan agenda penelitian mendatang.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan berkah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “ Analisis Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing dan Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan terhadap Kesuksesan Produk Baru (Studi Empiris pada Industri Mebel di Jepara Jawa Tengah)

Pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof . Dr. Suyudi Manguwiharjo, selaku Ketua Progam Magister Manajemen, atas segala fasilitas yang diberikan.
2. Drs. Sutopo, MS, selaku Dosen Pembimbing Utama, atas segala perhatian, dan bimbingannya.
3. Drs. Djuwadi, MBA, selaku Dosen Pembimbing Anggota atas segala perhatian, pengarahan, dan bimbingannya.
4. Dosen-dosen Penguji Tesis, atas setiap masukan dan saran yang diberikan kepada penulis.
5. Dosen-dosen Pengajar, yang telah membagikan ilmu dan wawasan kepada penulis.
6. Abah, Ibu, dan semua keluarga tercinta atas setiap do'a dan dukungannya kepada penulis.

7. Teman-teman kuliah angkatan XVIII Pagi, khususnya kelas A, atas segala perhatian, kebersamaan, dan kekompakannya selama menempuh kuliah.
8. Para Manajer pada perusahaan-perusahaan mebel di Jepara Jawa Tengah, atas kesediaannya menjadi responden.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Penulis berharap agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf atas segala kekurangan yang ada dalam penyusunan tesis ini.

Semarang, Akhir Maret 2004  
Penulis



Muhammad Nafes Husnie

## DAFTAR ISI

Sertifikasi .....	i
Persetujuan Tesis.....	ii
Motto.....	iii
Persembahan.....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Rumus.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Penelitian Rujukan.....	9
2.2. Konsep-konsep Dasar.....	16
2.2.1. Kesuksesan Produk Baru.....	18
2.2.2. Proses Pengembangan Produk Baru.....	19
2.2.3. Proses Pembelajaran Pelanggan.....	22
2.2.4. Proses Pembelajaran Pesaing.....	26
2.2.5. Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan.....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30
2.4. Hipotesis.....	31
2.5. Dimensionalitas Variabel.....	32
2.5.1. Proses Pembelajaran Pelanggan.....	32
2.5.2. Proses Pembelajaran Pesaing.....	32
2.5.3. Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan.....	33
2.5.4. Proses Pengembangan Produk Baru.....	33
2.5.5. Kesuksesan Produk Baru.....	34
2.6. Devinisi Variabel Operasional.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Objek penelitian.....	37
3.2. Jenis Data.....	37
3.3. Populasi dan Sampel.....	38
3.3.1. Populasi.....	38
3.3.2. Sampel.....	38

3.4. Skala Pengukuran.....	39
3.4. Teknik Analisis.....	40
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif .....	52
4.2. Proses dan Hasil Analisis data.....	54
4.2.1. Proses Analisis Data.....	54
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori.....	56
4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	56
4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	58
4.2.3. <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	60
4.2.4. Evaluasi Normalitas Data.....	65
4.2.5. Evaluasi <i>Outliers</i> .....	66
4.2.5.1. <i>Univariate Outliers</i> .....	66
4.2.5.1. <i>Mulyivariate Outliers</i> .....	67
4.2.6. Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	68
4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual.....	69
4.2.8. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	71
4.2.8.1. Uji <i>Reliability</i> .....	71
4.2.8.2. Uji <i>Variance Extract</i> .....	72
4.3. Pengujian Hipotesis .....	74
4.3.1. Pengujian Hipotesis 1.....	75
4.3.2. Pengujian Hipotesis 2.....	75
4.3.3. Pengujian Hipotesis 3.....	76
4.3.4. Pengujian Hipotesis 4.....	76
4.4. Analisis Efek Antar Konstruk.....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL</b>	
5.1. Ringkasan Penelitian.....	81
5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	83
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	85
5.4. Implikasi Teoritis.....	86
5.5. Implikasi Manajerial.....	90
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	93
5.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	94

#### DAFTAR REFERENSI

#### LAMPIRAN

1. Daftar Pertanyaan
  2. Tabel Data Lapangan
  3. Tabel Data Perusahaan dan Responden
  4. Teks Keluaran AMOS 4.01
- Dafatar Riwayat Hidup

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Li dkk ( 1999).....	9
Tabel 2.2. Ringkasan Penelitian Song & Parry (1997).....	10
Tabel 2.3. Ringkasan Penelitian Li & Calantone (1998).....	11
Tabel 2.4. Ringkasan Penelitian Zahra & Ellor (1993).....	12
Tabel 2.5. Ringkasan Penelitian Ayers dkk (1997).....	12
Tabel 2.6. Ringkasan Penelitian Yeoh (1997).....	13
Tabel 2.7. Ringkasan Penelitian Pelham (1997).....	14
Tabel 2.8. Ringkasan Penelitian Henard & Szymansky (1998).....	14
Tabel 2.9. Ringkasan Penelitian Day (1994).....	15
Tabel 2.10. Ringkasan Penelitian Sinkula (1994).....	16
Tabel 2.11. Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya .....	35
Tabel 3.1. Model Persamaan Struktural.....	44
Tabel 3.2. Model Pengukuran.....	45
Tabel 3.3. <i>Goodness of Fit Index</i> .....	50
Tabel 4.1. Deskripsi Identitas Responden.....	53
Tabel 4.2. Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	56
Tabel 4.3. <i>Standardized Regression Weights</i> Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi Lintas Fungsi.....	57
Tabel 4.4. <i>Standardized Regression Weights</i> Proses Pengembangan Produk Baru dan Kesuksesan Produk Baru.....	59
Tabel 4.5. <i>Standardized Regression Weights</i> Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi Lintas Fungsi terhadap Kesuksesan Produk Baru.....	63
Tabel 4.6. Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Modelling</i> .....	64
Tabel 4.7. Normalitas Data.....	66
Tabel 4.8. <i>Descriptive Statistics</i> .....	67
Tabel 4.9. <i>Standardized Residual Covariances</i> .....	70
Tabel 4.10. Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Varian Extract</i> .....	74
Tabel 4.11. <i>Standardized Total Effect</i> .....	77
Tabel 4.12. <i>Standardized Direct Effect</i> .....	78
Tabel 4.13. <i>Standardized Indirect Effect</i> .....	79
Tabel 4.14. Kesimpulan Hipotesis.....	80
Tabel 5.1. Implikasi Teoritis.....	88
Tabel 5.1. Implikasi Manajerial.....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30
Gambar 2.2. Dimensi Variabel Proses Pembelajaran Pelanggan.....	32
Gambar 2.3. Dimensi Variabel Proses Pembelajaran Pesaing.....	32
Gambar 2.4. Dimensi Variabel Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan.....	33
Gambar 2.5. Dimensi Variabel Proses Pengembangan Produk Baru.....	33
Gambar 2.6. Dimensi Variabel Kesuksesan Produk Baru.....	34
Gambar 3.1. Path Diagram .....	43
Gambar 4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Pembelajaran Pelanggan, Pesaing dan Integrasi Lintas Fungsi.....	57
Gambar 4.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Proses Pengembangan Produk Baru dan Kesuksesan Produk Baru .....	59
Gambar 4.3. Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing dan Integrasi Lintas Fungsi terhadap Kesuksesan Produk Baru.....	60

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1. <i>Construct Reliability</i> .....	71
Rumus 2. <i>Variance Extract</i> .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2. Tabel Data Lapangan
- Lampiran 3. Tabel Data Perusahaan dan Responden
- Lampiran 4. Teks Keluaran AMOS 4.01

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dengan adanya era global membuat dunia usaha mejadi semakin kompetitif di mana terjadi perubahan-perubahan yang begitu cepat dan berdampak pada penyebaran teknologi yang sangat cepat, *customer oriented*, meningkatnya *fixed cost*, serta tumbuhnya proteksionisme. Untuk mengembangkan operasi bisnis dan sekaligus memonitor aktivitas pesaing perlu menjangkau pasar global. Hal ini harus dilakukan mengingat fenomena persaingan global hampir tidak bisa dihindari lagi, baik pasar internasional maupun pasar domestik sendiri.

Perusahaan masa kini harus selalu menumbuhkembangkan visi dan misi bisnis mereka secara kritis antisipatif. Selanjutnya perusahaan harus mampu menyusun strategi pemasaran yang peka terhadap arus perubahan yang terus bergulir. Perusahaan dewasa ini harus mampu beroperasi dalam lingkungan persaingan yang tajam, dengan teknologi, hukum ataupun kebijakan yang terus berubah secara cepat. Perusahaan harus terus bersaing dengan harapan bahwa gerak langkah mereka searah dengan keinginan dan harapan konsumen ataupun *stakeholder* lainnya.

Perkembangan ekonomi global dengan perubahan teknologi yang cepat telah membuat pengembangan produk sebagi hal yang sangat penting dan dibutuhkan

bagi kelangsungan hidup perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat bersaing dan diminati konsumen. Strategi untuk menjadikan produknya sebagai produk yang pertama muncul di pasar terlihat sebagai pendekatan yang paling efektif untuk bersaing dengan pesaing dalam maupun luar negeri (Caldwell and Ancona, 1990, p.25), maka hal yang terjadi adalah upaya perusahaan untuk melakukan pengembangan produk secara cepat dan dapat menyajikan produk yang dibutuhkan konsumen sebelum pesaing mengeluarkan produk yang sejenis.

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan memerlukan upaya untuk menghadapi pesaing yang selalu berkejar-kejaran untuk melakukan inovasi-inovasi, baik yang menyangkut teknologi yang digunakan untuk proses produksi maupun inovasi terhadap produk itu sendiri. (Kotabe, 1990, p20)

Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan tidak bisa bersaing dengan teknologi dan standar kemarin untuk memenangkan persaingan hari ini. (Kandampully & Duddy, 1999, p52). Hal ini berarti perusahaan harus melakukan upaya-upaya serius untuk meningkatkan teknologi dan standar yang mereka pergunakan sehingga mampu untuk bersaing bukan hanya untuk hari ini, tetapi sudah berorientasi masa depan. Bahkan Pilzer (dalam Kandampully & Duddy, 1999, p52) menyatakan bahwa prinsip bisnis modern sekarang adalah bukan lagi "*find a need and fill it*" tetapi sudah berubah menjadi "*imagine a need and fill it*".

Selain kepuasan konsumen yang perlu diperhatikan adalah kemungkinan dari berubahnya penilaian konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan. Suatu saat dimungkinkan konsumen tidak lagi memakai produk perusahaan dan beralih

pada produk pesaing dan hal ini harus diantisipasi oleh perusahaan antara lain dengan pengembangan produk guna tetap mempertahankan loyalitas konsumen. Para pemasar memainkan peranan penting dalam proses pengembangan produk baru melalui identifikasi dan evaluasi gagasan-gagasan produk baru serta bekerjasama dengan departemen penelitian dan pengembangan serta departemen-departemen dalam perusahaan lainnya dalam tiap tahap pengembangan produk baru. Ini berarti pemasaran yang efisien yaitu dengan mengetahui peluang di pasar dapat meningkatkan laba dan volume penjualan yang dapat digunakan untuk ukuran *market performance* perusahaan.

Pada kenyataannya, kinerja produk baru di pasar tidak begitu memuaskan. Beberapa penelitian tentang produk baru menunjukkan beberapa contoh kesuksesan produk baru yang disertai dengan beberapa catatan kesalahan yang tinggi (Li, Nicholls dan Roslow, 1999 p. 476).

Dalam beberapa dekade terakhir, pembelajaran *market-driven* telah menjadi pembicaraan utama dalam berbagai penelitian dan literature pemasaran. Sinkula (1994) melihat pembelajaran *market-driven* sebagai kerangka pengembangan pengetahuan pasar yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi kinerja pemasaran. Lebih lanjut Slater dan Narver (1995) menganggap pembelajaran *market-driven* sebagai kompetensi organisasional utama yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja produk baru.

Pembelajaran *market-driven* dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui tentang kebutuhan sekarang dan kebutuhan potensial yang diinginkan pasar.

Informasi ini akan sangat penting bagi sebuah kebijakan dan pengembangan produk baru. Terdapat 3 karakteristik keunggulan *market driven learning* jika dibandingkan dengan kompetensi sumberdaya tradisional (Day, 1994 p. 40; Li, Nicholls dan Roslow 1999 p. 479), yaitu :

1. *Immobility* (tidak bergerak). Disebut demikian karena proses pembelajaran *market driven* dibangun di dalam perusahaan dan tidak dapat dibeli di pasar.
2. *Inimitability* (tidak mudah ditiru)
3. *indiminishability*, tidak mengalami penurunan manfaat karena penggunaan seperti halnya mesin yang nilainya mengalami penyusutan karena penggunaan.

Berdasarkan paparan tersebut diatas, tampak jelas bahwa pembelajaran *market driven* adalah hal yang esensial dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

Secara garis besar, pembelajaran *market driven* muncul pada 2 tingkatan level yaitu organisasional dan fungsional (Sleter dan Narver, 1995). Pada level organisasional mengarahkan pada upaya meningkatkan kinerja organisasi, sementara pada level fungsional mengarahkan pada upaya peningkatan fungsi –fungsi tertentu dalam organisasi. Dalam penelitian Li *et all* (1999) secara spesifik meneliti pembelajaran *market driven* pada pengembangan produk baru untuk pasar ekspor dengan mengoperasionalkan 2 variabel utama, yaitu : proses pembelajaran pelanggan dan pembelajaran pesaing dengan anteseden tuntutan pelanggan, intensitas

persaingan, dan kecepatan perubahan teknologi. Tiga variable anteseden tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap pembelajaran pelanggan dan pesaing dalam upaya menciptakan kesuksesan produk baru. Data sampelnya dikumpulkan dari 130 perusahaan software di Amerika yang beroperasi pada pengembangan produk yang terus menerus untuk kepentingan pemasaran ekspor.

Hasil penelitian Li et all (1999) menunjukkan bahwa proses pembelajaran pelanggan dan pesaing serta lingkungan pasar ekspor berpengaruh terhadap kesuksesan produk baru. Diantara faktor tersebut yang memberikan pengaruh paling besar adalah proses pembelajaran pelanggan. Penelitian ini menyajikan fakta-fakta yang menunjukkan korelasi antara faktor-faktor dan perilaku aktifitas pembelajaran pasar. Lebih jauh, dikatakan bahwa pembelajaran pelanggan dilakukan sebagai upaya untuk mangakuisisi informasi dan karakteristik segmen yang dituju sehingga dapat terakomodasi dalam proses pengembangan produk baru.

Untuk mewujudkan produk baru yang dapat diterima di pasar, tidak hanya cukup mengandalkan informasi yang diterima melalui proses pembelajaran pelanggan dan pesaing yang selanjutnya diproses dalam pengembangan produk baru, tetapi perlu juga mengkoordinasikan kepada setiap lini fungsional dalam perusahaan agar mempunyai persepsi bersama dalam pengembangan produk baru. Song and Parry (1997 p. 66) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa integrasi lintas fungsi dapat meningkatkan kesuksesan produk baru khususnya fungsi *Research & Development (R&D)* dan *Marketing*.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan arahan penelitian sebelumnya yaitu Li, Nicholls, and Roslow (1999) yang telah terlebih dahulu melakukan penelitian tentang hubungan *merket-driven learning* terhadap kesuksesan produk baru. Variabel yang ditambahkan dalam penelitian ini adalah variabel integrasi lintas fungsi dalam perusahaan. Maksudnya, lingkungan fungsi-fungsi dalam perusahaan yang terkait dengan proses pengembangan produk sampai pada mengantarkan suksesnya di pasar. Selain hal tersebut, koordinasi dan harmonisasi fungsi antar departemen dalam satu perusahaan, memegang peranan penting dalam merespon informasi-informasi yang didapat, sehingga dalam penelitian ini variabel integrasi lintas fungsi dilibatkan dalam pengembangan produk baru.

## **1.2. Permasalahan**

Kesuksesan pengembangan produk baru di pasar merupakan hal yang sangat diharapkan oleh perusahaan. Tetapi pada kenyataannya, tidak semua produk baru dapat sukses di pasar. Tom Vierhile dalam Kotler (2000, p. 375), Manajer Umum Market Intelligence Service Ltd, suatu perusahaan yang melaporkan produk baru dan penyempurnaan produk, menyatakan bahwa 80 % dari produk-produk yang baru saja diluncurkan tidak dapat ditemukan lagi sekarang ini. Lebih jauh dijelaskan tentang banyaknya faktor kegagalan suatu pengembangan produk baru di pasar, diantaranya : (1) pemaksaan gagasan favorit untuk dikembangkan, walaupun hasil riset pasarnya negatif, (2) ide tersebut bagus, tetapi perkiraan ukuran pasarnya berlebihan, (3) perancangan produk yang kurang baik, dan (4) pesaing membalas

pengembangan produk baru itu dengan serangan yang lebih gencar dari pada yang diperkirakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Li dkk (1999) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *market driven learning* yang berupa proses pembelajaran pelanggan dan pesaing terhadap kesuksesan produk baru. Artinya dengan melakukan pembelajaran pelanggan dan pesaing, dapat dilakukan identifikasi dan evaluasi gagasan-gagasan produk baru yang akan mengantarkan pada kesuksesan produk baru tersebut. Penelitian tersebut juga menyebutkan arahan untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan variable yang terkait dengan integrasi lintas fungsi perusahaan sehingga diharapkan lebih mendekati dan dapat menjawab mengapa terdapat produk baru yang lebih sukses dibandingkan yang lain. Dalam penelitian ini dirumuskan masalah bagaimana pembelajaran pelanggan dan pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan berpengaruh terhadap pengembangan produk baru dalam upaya mengantarkannya pada kesuksesan produk baru di pasar. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh proses pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan terhadap proses pengembangan produk baru?
2. Bagaimana pengaruh proses pengembangan produk baru terhadap kesuksesan produk baru?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh proses pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan terhadap proses pengembangan produk baru.
2. Menganalisis pengaruh proses pengembangan produk baru terhadap kesuksesan produk baru di pasar.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang, khususnya dalam upaya mengelola faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses pengembangan produk baru agar tercipta produk baru yang sukses.
2. Manfaat teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana dan preferensi guna pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen pemasaran.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Penelitian Rujukan

Dalam penelitian tentang pengaruh *market driven learning* dan integrasi lintas fungsi perusahaan terhadap kesuksesan produk baru ini, terlebih dahulu dipaparkan penelitian-penelitian terdahulu tentang hal-hal yang berkaitan. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

Li, Nicholls, and Roslow (1999) melakukan penelitian dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari 130 perusahaan software di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah konsep kerja dari *market driven learning* dan kesuksesan produk baru di pasar ekspor. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1.  
Ringkasan Penelitian Li, Nicholls, and Roslow (1999)

<p><b>Title :</b> The relationships between market-driven learning and new product success in export markets</p> <p><b>Author :</b> Li, Ttiger; Nicholls, J.A.F; and Roslow, Sydney</p> <p><b>Journal :</b> International Marketing Review 1999 vol. 16 No. 6, pp. 476-503</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> Confirmatory Factor Analysis (CFA)</p>	<pre> graph LR     CD((CD)) --&gt; CLP((C.LP))     CI((CI)) --&gt; CLP     CI --&gt; CPLP((C.P.LP))     ST((ST)) --&gt; CLP     ST --&gt; CPLP     CLP --&gt; NPS((NPS))     CPLP --&gt; NPS             </pre> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p>CD : Customer Demandingness                  CI : Competition Intensity                  STC : Speed of Technology Change                  C<sub>s</sub>LP : Customer Learning Process                  C<sub>p</sub>LP : Competitor Learning Process                  NPS : New Product Success</p> </div>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b>                  Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembelajaran customer dan pesaing serta lingkungan pasar ekspor berpengaruh terhadap kesuksesan produk baru. Diantara faktor tersebut yang memberikan pengaruh paling besar adalah proses pembelajaran pelanggan. Penelitian ini menyajikan fakta-fakta yang menunjukkan korelasi antara faktor-faktor dan perilaku aktifitas pembelajaran pasar.</p>
--	--	--

Berbagai keterbatasan dipaparkan dalam penelitian ini diantaranya fokusnya pada industri berteknologi tinggi dan hanya menggunakan market driven learning sebagai hal yang mempengaruhi kesuksesan produk baru. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah perspektif variable lain.

Song dan Parry (1997) meneliti faktor-faktor yang menentukan kesuksesan produk baru di Jepang dengan menggunakan data primer yang didapat dari 788 perusahaan non-jasa di Tokyo, Osaka, dan Nagoya Stock Exchange. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kompetitif dan lingkungan internal perusahaan terhadap proses pengembangan produk yang mengantarkan pada kinerja produk. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2.  
Ringkasan Penelitian Song dan Parry (1997)

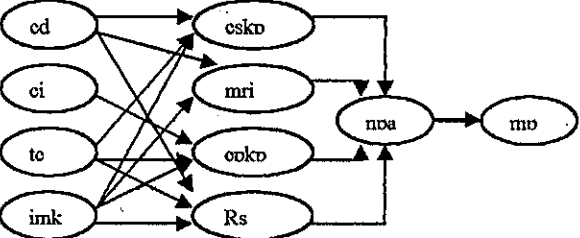
<p><b>Title :</b> The determinants of Japanese new product successes</p> <p><b>Author :</b> Song, X Michael; Parry, Mark E</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing Research (februari 1997) vol. 34, pp. 64-76</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> Cross-validation analysis dengan confirmatory factor analysis (CFA)</p>	<pre> graph TD     IE((IE)) --&gt; NPDP((NPDP))     NPDP --&gt; PCA((PCA))     CE((CE)) --&gt; NPDP     CE --&gt; PCA     CE --&gt; NPP((NPP))     PCA --&gt; NPP     IE --&gt; NPP     </pre> <p>CE : competitive environment          NPD : new product development process          IE : Firm's internal environment          PCA : product competitive advantage          NPP : new product performance</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b>          Kesuksesan pengembangan produk di Jepang dipengaruhi oleh tingkat integrasi lintas fungsi-fungsi di dalam perusahaan dan <i>sharing</i> informasi, sumberdaya teknis, skill dan <i>marketing</i>, keahlian pengembangan produk, dan kondisi pasar. Integrasi lintas fungsi dan keunggulan kompetitif produk merupakan 2 faktor utama kesuksesan produk baru.</p>
--	---	---

Kesimpulan akhir penelitian menunjukkan bahwa integrasi lintasi fungsi-fungsi dalam perusahaan mengarahkan pada kesuksesan produk baru. Penelitian ini

juga menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menguji dan mengembangkan modelnya di negara lain.


Li dan Calantone (1998) meneliti pengaruh kompetensi pengetahuan pasar terhadap keunggulan produk dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari 236 perusahaan software Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sebuah konsep pengaruh kompetensi *market knowledge* terhadap pengembangan produk. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.3.  
Ringkasan Penelitian Li dan Calantone (1998)

<p><b>Title :</b> The impact of market knowledge competence on new product advantage : conceptualization and empirical examination</p> <p><b>Author :</b> Li, Tiger dan Calabtone RJ</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing (oktober 1998) vol. 62, pp. 13-29</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> EQS confirmatory factor analysis</p>	 <pre> graph LR     cd((cd)) --&gt; cskp((cskp))     cd --&gt; mri((mri))     cd --&gt; cpkp((cpkp))     cd --&gt; Rs((Rs))     ci((ci)) --&gt; cskp     ci --&gt; mri     ci --&gt; cpkp     ci --&gt; Rs     to((to)) --&gt; cskp     to --&gt; mri     to --&gt; cpkp     to --&gt; Rs     imk((imk)) --&gt; cskp     imk --&gt; mri     imk --&gt; cpkp     imk --&gt; Rs     cskp --&gt; nba((nba))     mri --&gt; nba     cpkp --&gt; nba     Rs --&gt; nba     nba --&gt; mp((mp))     </pre> <p>Cd : Customer demandingness          Ci : Competition intenoity          Te : Technological change          Imk : Perceived importance of market knowledge          Cskp : Customer knowledge process          Mri : Marketing-R&amp;D interface          Cpkp : Competitor knowledge process          Npa : New product adventage          Mp : Market performance</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b>  <i>Market knowledge process</i> berpengaruh positif terhadap keunggulan produk baru. Hasil penelitian juga menunjukkan hubungan positif antara keunggulan produk baru dan kinerja pemasaran produk.</p>
---	--	--

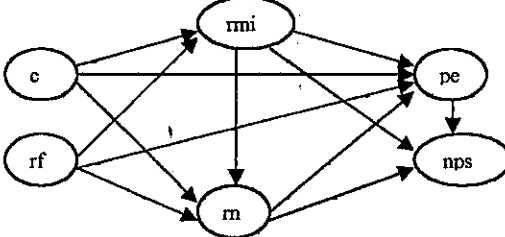
Zahra dan Ellor (1993) melakukan penelitian *eksploratory* tentang upaya mengembangkan produk baru dan proses pengenalannya yang sukses di pasaran. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4.  
Ringkasan Penelitian Zahra dan Ellor (1993)

<p><b>Title :</b> Accelerating New product Development and Successful Market Introduction</p> <p><b>Author :</b> Zahra, Shanker A; Ellor, Diane</p> <p><b>Journal :</b> SAM Advanced Management Journal winter 1993</p>	 <pre> graph LR     I((I)) --&gt; SPd((SPd))     SPd --&gt; CA((CA))     </pre> <p>I : Inovasi SPd : Speedy Product Development CA : Competitive Advantage</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b> <i>Speedy product development</i> telah menjadi pertimbangan utama perusahaan untuk menciptakan dan melanggengkan <i>competitive advantage</i>. Inovasi dan pengenalan produk yang cepat juga akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan pasar yang sangat cepat. Pengenalan teknologi atau produk baru membantu keberlangsungan kepemimpinan perusahaan dalam pasar yang baru. Untuk dapat membuat value yang baik, perusahaan harus mengendalikan <i>speed</i> dengan menyatukannya dengan strategi kompetitif.</p>
---	---	--

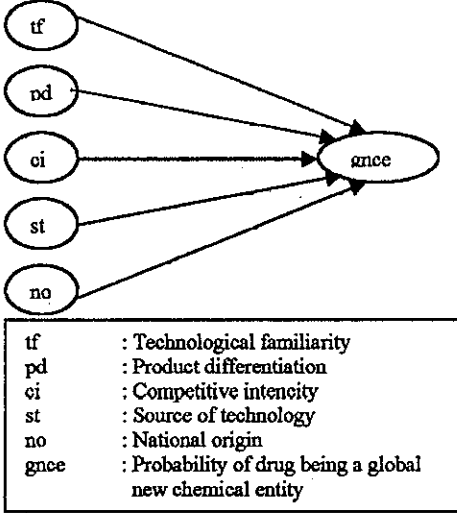
Ayers *et all* (1997) melakukan penelitian eksperimental tentang faktor anteseden dalam internal organisasi yang berpengaruh terhadap kesuksesan produk baru. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.5.

Tabel 2.5.  
Ringkasan Penelitian Ayers, Dahlstrom dan Skinner (1997)

<p><b>Title :</b> An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success</p> <p><b>Author :</b> Ayers, Doug; Dahlstrom, Robert; dan Skinner, SJ</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing Research (February 1997) Vol. XXXIV, p. 107-116</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> SEM</p>	 <pre> graph LR     c((c)) --&gt; rmi((rmi))     c --&gt; m((m))     rf((rf)) --&gt; rmi     rf --&gt; m     rmi --&gt; pe((pe))     rmi --&gt; nps((nps))     m --&gt; pe     m --&gt; nps     pe --&gt; nps     </pre> <p>c : Centralization rf : Role formalization rmi : R&amp;D-marketing integration m : Relational norms pe : Perceived effectiveness nps : New product success</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b> Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara R&amp;D dan Marketing dapat mempertinggi tingkat kesuksesan produk baru dan <i>perceived effectiveness</i>. Sementara <i>relational norms</i> berpengaruh negatif terhadap <i>product performance</i>. Pada akhirnya, penemuan ini diilustrasikan bahwa pembuatan keputusan yang bersifat <i>centralized</i> dan formalisasi tugas berpengaruh secara berbeda pada interaksi interpersonal. Keputusan yang bersifat <i>centralized</i> menghalangi interaksi interfunksional dan mengurangi level fleksibilitas, harmonisasi konflik dan solidaritas. Sementara formalisasi tugas meningkatkan secara langsung pada tingkat integrasi antara Marketing dan R&amp;D.</p>
--	---	---

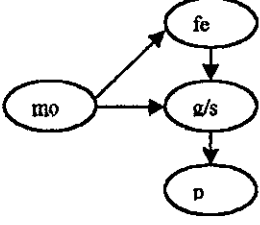
Yeoh (1997) melakukan penelitian tentang prediksi yang berdasarkan data empiris pada kesuksesan pengembangan produk baru dalam industri farmasi. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.6.

Tabel 2.6.  
Ringkasan Penelitian Yeoh (1997)

<p><b>Title :</b> Speed to global markets: an empirical prediction of new product success in ethical pharmaceutical industry</p> <p><b>Author :</b> Yeoh, Poh-Lin</p> <p><b>Journal :</b> European Journal of Marketing (1997) Vol. 28 No. 11, pp. 29-49</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> Regresi</p>	 <pre> graph LR     tf((tf)) --&gt; gnce((gnce))     pd((pd)) --&gt; gnce     ci((ci)) --&gt; gnce     st((st)) --&gt; gnce     no((no)) --&gt; gnce     </pre> <div data-bbox="464 869 922 1061" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>tf : Technological familiarity  pd : Product differentiation  ci : Competitive intensity  st : Source of technology  no : National origin  gnce : Probability of drug being a global new chemical entity</p> </div>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b></p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan teknis yang spesifik dan differensiasi produk meningkatkan kesempatan perusahaan akan pengembangan global <i>new chemical entities</i> (NCE). Lingkungan kompetitif berpengaruh negatif terhadap kesuksesan produk baru. Keseimbangan antara pengembangan internal dan akuisisi teknologi eksternal merupakan keputusan penting perusahaan yang berada pada industri berteknologi tinggi.</p>
---	--	---

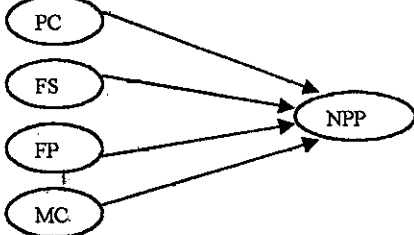
Pelham (1997) melakukan penelitian pada faktor-faktor yang menjadi mediasi (*intervening variable*) hubungan antara orientasi pasar dan profitabilitas perusahaan di industri kecil. Data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari 160 perusahaan pada industri plastik biji besi, *packing*, dan kimia. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.7.

Tabel 2.7.  
Ringkasan Penelitian Pelham (1997)

<p><b>Title :</b> Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms</p> <p><b>Author :</b> Pelham, Alfred M.</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing Theory and Practice (summer 1997) pp. 55-76</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> SEM</p>	 <pre> graph TD     mo((mo)) --&gt; fe((fe))     mo --&gt; gs((g/s))     fe --&gt; gs     gs --- p((p))     </pre> <p>mo : Market orientation fe : Firm effectiveness g/s : Growth / share p : Profitability</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b></p> <p>Dari semua hipotesis yang ada telah terbukti pengaruhnya. Perusahaan yang mempunyai tingkat orientasi pasar tinggi lebih besar kemungkinannya untuk : (1) dapat menuntun dan mewajarkan harga premium untuk kualitas dan reliabilitas produk yang superior, (2) mengurangi biaya pengembangan produk baru karena relatif rendahnya tingkat kesalahan dan kegagalannya, (3) mendapatkan <i>market share</i> yang signifikan dan (4) mendapatkan skala ekonomis dari <i>market share</i> yang lebih besar yang berarti profit yang lebih besar.</p>
--	---	--

Henard dan Szymanski (1998) melakukan penelitian atas dasar fenomena yang ada yaitu bahwa ada beberapa pengembangan produk baru yang lebih sukses dibandingkan yang lain. Penelitiannya fokus pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja produk baru. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.8.

Tabel 2.8.  
Ringkasan Penelitian Henard dan Szymanski (1998)

<p><b>Title :</b> Why some new products are more successful than others</p> <p><b>Author :</b> Henard, DH dan Szymanski, DM</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing Research (August 1997) Vol. XXXVIII, pp. 362-375</p> <p><b>Teknik Analisis:</b> Meta - Analysis</p>	 <pre> graph TD     PC((PC)) --&gt; NPP((NPP))     FS((FS)) --&gt; NPP     FP((FP)) --&gt; NPP     MC((MC)) --&gt; NPP     </pre> <p>PC : product characteristics FS : firm strategy characteristics FP : firm process characteristics MC : marketplace characteristics NPP : new product performance</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b></p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja produk baru. Ada beberapa prediktor diantara 24 prediktor yang digunakan untuk mengukur kinerja produk baru yang mempunyai pengaruh dengan signifikansi yang tinggi yaitu : keunggulan produk, potensi pasar, tingkat pemenuhan kebutuhan pelanggan, keahlian tugas pra pengembangan dan sumber daya yang dimiliki.</p>
--	--	---

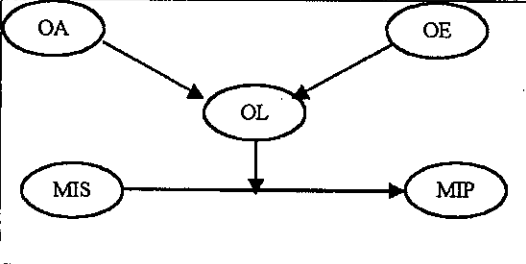
Day (1994) meneliti kapabilitas organisasi *market-driven*. Penelitiannya fokus pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja keluaran. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.9.

Tabel 2.9.  
Ringkasan Penelitian Day (1994)

<p><b>Title :</b> The capabilities of market-driven organizations</p> <p><b>Author :</b> Day, George S.</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing (Oct 1994) Vol. 58, pp. 37-52</p>	<pre> graph TD     BA[BA] --&gt; PA[PA]     CB[CB] --&gt; DC[DC]     DC --&gt; PA     PA --&gt; PO[PO]     CCC[CCC] -.-&gt; DC     </pre> <p>PO : performance outcomes PA : positions of advantage DC : distinctive capabilities BA : business assets CB : capabilities of the business CCC : core competencies of the corporation</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b></p> <p>Feature <i>market-driven</i> yang paling khusus adalah kemampuannya membaca pasar dan jaringan pelanggannya. Sebuah program perubahan yang komprehensif digunakan dengan tujuan meningkatkan kapabilitas, termasuk diantaranya : (1)diagnosis kapabilitas sekarang, (2) antisipasi kebutuhan mendatang, (3) proses re-design yang bersifat <i>bottom-up</i>, (4) <i>top-down direction</i> dan komitmen, (5) penggunaan teknologi informasi secara kreatif, dan (6) pengamatan berkesinambungan.</p>
--	--	---

Sinkula (1994) melakukan penelitian tentang pembelajaran organisasi dan proses informasi pasar. Ringkasan tentang penelitiannya dapat dilihat pada tabel 2.10.

Tabel 2.10.  
Ringkasan Penelitian Sinkula (1994)

<p><b>Title :</b> Market information processing and organizational learning</p> <p><b>Author :</b> Sinkula, James M.</p> <p><b>Journal :</b> Journal of Marketing (Jan 1994) Vol. 58, pp. 35-45</p>	 <pre> graph TD     OA((OA)) --&gt; OL((OL))     OE((OE)) --&gt; OL     MIS((MIS)) --&gt; MIP((MIP))     OL --&gt; MIP     </pre> <p>OA : organizational age OE : functions of organization's environment OL : organizational learning MIS : market information supply MIP : market information process</p>	<p><b>Temuan / Kesimpulan</b></p> <p>Pendekatan proses informasi pasar dapat memanfaatkan literature-literatur yang ada yang berbasis parameter konstruk yang bersifat teoritis, seperti akuisisi informasi, distribusi dan interpretasi.</p> <p>Proses informasi pasar dan pembelajaran organisasi tidak selalu melibatkan pembuatan keputusan.</p>
---	--	--

## 2.2. Konsep-konsep Dasar

*Market-driven learning* sebagai kompetensi organisasi merupakan sebuah fenomena dalam perkembangan teori. Dalam teori ekonomi neo klasik, kompetensi organisasi dalam produksi dinilai sebagai kepemilikan tenaga kerja, tanah dan modal. Sejak informasi dan pengetahuan menggantikan posisi sebagai sumberdaya utama produksi, teori neo klasik menjadi susah dipertahankan yang kemudian menjadi teori yang berbasis pengetahuan (Day 1994; Li dan Calantone, 1998). Teori berbasis pengetahuan memperluas kompetensi organisasi dari hanya kepemilikan sumberdaya menjadi melibatkan beberapa kompetensi yang lain seperti *market driven learning*.

Terdapat 3 karakteristik keunggulan *market driven learning* jika dibandingkan dengan kompetensi sumberdaya tradisional (Day, 1994 p. 40; Li, Nicholls dan Roslow 1999 p. 479), yaitu :

1. *Immobility* (tidak bergerak). Disebut demikian karena proses pembelajaran *market driven* dibangun di dalam perusahaan dan tidak dapat dibeli di pasar.
2. *Inimitability* (tidak mudah ditiru)
3. *indiminishability*, tidak mengalami penurunan manfaat karena penggunaan seperti halnya mesin yang nilainya mengalami penyusutan karena penggunaan.

Berdasarkan paparan tersebut diatas, tampak jelas bahwa pembelajaran *market driven* adalah hal yang esensial dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

Secara garis besar, pembelajaran *market driven* muncul pada 2 tingkatan level yaitu organisasional dan fungsional (Sleter dan Narver, 1995). Pada level organisasional mengarahkan pada upaya meningkatkan kinerja organisasi, sementara pada level fungsional mengarahkan pada upaya peningkatan fungsi –fungsi tertentu dalam organisasi. Dalam penelitian ini secara spesifik meneliti pembelajaran *market driven* pada pengembangan produk baru dengan mengoperasikan 3 variabel utama, yaitu ;

1. Proses pembelajaran pelanggan
2. Proses pembelajaran pesaing
3. Integrasi lintas fungsi

### 2.2.1. Kesuksesan Produk Baru

Pengembangan produk yang baik mutunya merupakan kunci kesuksesan di dunia bisnis. Segala sesuatu yang kurang berkaitan dengan produk dapat menjadi masalah besar bagi perusahaan. Meskipun demikian, kebanyakan siklus hidup produk terbatas dan dapat diprediksi kapan mulai menurun, sehingga perusahaan harus terus menerus mengembangkan produk baru.

Dalam tingkat persaingan yang amat ketat, perusahaan yang mengembangkan produk menghadapi resiko yang besar. Produk baru amat rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi baru, penurunan siklus hidup produk, dan peningkatan persaingan. Kecepatan pengenalan produk dapat berarti perbedaan antara “sukses” dan “gagal”. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk mendapatkan *market share* dan mengembangkan kepemimpinan industri. Perusahaan yang mengeluarkan produk baru ke pasaran biasanya melakukan 3 hal, yaitu: (1) merebut segmen pasar, (2) membangun pengenalan nama yang kuat, dan (3) mengontrol *market share*nya. Hal ini akan mengantarkan pada skala ekonomis yang signifikan yang berguna menjaga masuknya pesaing ke pasar. (Zahra and Ellor, 1993, p. 9).

Song dan Parry ( 1997 p. 66 ) menyimpulkan kesuksesan produk baru akan terjadi jika (1) bangunan organisasi cakap dalam pemasaran dan (2) melakukan sejumlah aktivitas yang signifikan terhadap sumberdayanya untuk menjual dan mempromosikan produknya. Sementara itu Li, Nicholls dan Roslow ( 1999 p. 503) mengukur kesuksesan produk baru berdasarkan 4 kriteria, yaitu :

1. *Sales*, produk baru yang sukses merupakan produk yang berkualitas yang mampu memberikan nilai manfaat berdasarkan kebutuhan bagi pelanggan. Penerimaan pelanggan atas produk, dari sisi perusahaan, dilihat dari nilai penjualannya.
2. *Market Share*, seperti halnya dalam *sales*, penerimaan itu juga dapat dibandingkan dengan lingkungan industrinya yang berarti market share perusahaan dalam industri.
3. *Profit Margin*
4. *Return on Investment*, berarti tingkat *return* dari investasi pada proyek pengembangan produk baru.

### **2.2.2. Proses Pengembangan Produk Baru**

Tiap perusahaan mengembangkan produk baru. Pengembangan produk baru membentuk masa depan perusahaan. Produk pengganti harus diciptakan untuk mempertahankan atau membangun penjualan. Kategori pengembangan produk baru dirumuskan kantor konsultan Booz, Allen & Hamilton (Kotler, 2000, p. 374) sebagai berikut :

1. *Produk baru bagi dunia*, yaitu pengembangan produk baru yang menciptakan suatu pasar yang sama sekali baru.
2. *Lini produk baru*, yaitu pengembangan produk baru yang memungkinkan perusahaan memasuki pasar yang telah mapan untuk pertama kalinya.

3. *Tambahan untuk lini produk yang sudah ada*, yaitu pengembangan produk-produk baru yang melengkapi suatu lini produk perusahaan yang telah mantap.
4. *Perbaikan dan revisi produk yang telah ada*, yaitu pengembangan produk baru yang memberikan kinerja yang lebih baik atau nilai yang dianggap lebih hebat dan menggantikan produk yang telah ada sebelumnya.
5. *Penentuan kembali posisi (repositioning)*, yaitu pengarahannya produk yang telah ada ke pasar atau segmen pasar baru.
6. *Pengurangan biaya*, yaitu pengembangan produk baru yang menyediakan kinerja serupa dengan harga yang lebih murah.

Lebih jauh kotler (2000, p. 374) mengatakan bahwa hanya dibawah 10 % dari jumlah produk baru yang benar-benar inovatif dan baru bagi dunia. Produk-produk itu melibatkan biaya dan resiko yang sangat besar karena merupakan hal yang baru bagi perusahaan maupun pasar. Sebagian besar pengembangan produk baru perusahaan dicurahkan untuk memperbaiki produk yang telah ada.

Pengembangan produk baru yang dapat mengantarkan pada suksesnya di pasar harus mengandung atribut-atribut yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen, karena konsumenlah pengguna dari produk tersebut. Keunggulan produk sangat penting dalam lingkungan pasar yang sangat kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Song dan Parry ( 1997, p 67 ) bahwa keunggulan produk baru merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesannya diterima pasar.

Penelitian Li dan Calantone ( 1998, p.17 ) menunjukkan bahwa keunggulan dari produk baru adalah berkaitan dengan atribut produk seperti kualitas, teknologi, dapat dipercayanya suatu produk baru, hal-hal baru dan keunikannya yang dapat memberikan gambaran lebih kongkrit dari kemampuan perusahaan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggannya merupakan suatu bukti nyata dari keunggulannya, sehingga perusahaan harus berupaya memuaskan kebutuhan pelanggannya dengan mengembangkan dan memproduksi sebuah produk dengan nilai yang *superior*.

Keunikan yang ada pada suatu desain produk diartikan sebagai atribut penting bagi keunggulan produk baru yang berbeda dari produk lain dan dikatakan bahwa keunggulan produk baru tersebut merupakan hal yang membuat posisi daya saing perusahaan terhadap pesaingnya menjadi meningkat. Keunikan produk merupakan suatu fitur dimana dalam produk tersebut mengandung fitur yang tidak atau belum ada dalam produk sejenis yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing.

Keuntungan pengembangan produk dirumuskan dalam 2 kategori, yaitu (Zahra and Ellor, 1993, p. 10):

1. Keuntungan stratejik, meliputi :

- pencegahan masuknya pesaing ke dalam segmen pasar atau mengapit produk perusahaan atau model teknologinya,
- pemberian kesempatan kepada perusahaan untuk menetapkan standar produk, khususnya untuk produk yang benar-benar baru.

- pembangunan atau penciptaan monopoli awal bagi perusahaan dalam pasar,
- pembangunan dan pengembangan pengenalan nama perusahaan

Keuntungan-keuntungan tersebut akan menjadi halangan masuk yang akan melindungi posisi kompetitif perusahaan dan juga keuntungan yang dihasilkan perusahaan.

## 2. Keuntungan operasional, meliputi :

- penurunan biaya dan menghilangkan hal- hal yang tidak penting.
- Pengembangan kemampuan dan skill
- skala ekonomi

Pengembangan produk yang berhasil dihalangi oleh beberapa faktor, antara lain kekurangan ide-ide pengembangan produk yang penting dalam bidang-bidang tertentu, pasar yang terbagi-bagi (tersegmentasi), kendala sosial dan pemerintah, mahalny proses pengembangan produk, kekurangan modal, waktu pengembangan yang cepat dan siklus hidup produk yang lebih pendek (Kotler, 1997 p. 274).

### **2.2.3. Proses Pembelajaran Pelanggan**

Berdasarkan pada teori pembelajaran organisasi ( Li dan Calantone, 1998 p. 16; Li, Nicholls dan Roslow, 1999 p. 482; Sinkula, 1994 p.36 ), proses pembelajaran pelanggan dalam pasar ekspor dapat dipandang sebagai 3 aspek, yaitu : (1) akuisisi informasi pelanggan, (2) interpretasi, dan (3) integrasi.

Secara konsep, proses pembelajaran pelanggan adalah sesuatu yang penting bagi kesuksesan produk baru di pasar. Setidaknya ada 3 alasan yang mendasari hal tersebut, yaitu (1) kesuksesan produk baru tergantung pada proses pencocokan atau penyesuaian atribut-atribut produk baru dengan minat dan kebutuhan pembeli yang menjadi target (2) proses pembelajaran pelanggan tidak hanya menyajikan informasi tentang preferensi dan selera pembeli di pasar ekspor tetapi juga informasi tentang kebutuhan potensial dan trend pasar masa mendatang (Li, Nicholls dan Roslow, 1999 p. 482) dan (3) proses pembelajaran pelanggan dapat memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk menyelidiki dan meneliti kesempatan inovasi yang diciptakan oleh permintaan pasar dan mereduksi resiko kesalahan pencocokan kebutuhan pembeli (Li dan Calantone, 1998 p. 16 ).

Tuntutan pelanggan dikategorikan sebagai permintaan pelanggan atas performa produk dan pengalaman mereka terhadap spesifikasi teknis. Meningkatnya pengalaman pelanggan berarti pelanggan semakin sensitiv terhadap nuansa perbedaan dan diferensiasi produk. Selain itu mereka juga akan lebih tertarik pada produk yang menawarkan solusi bagi problem dan pemenuhan kebutuhannya (Li, Nicholls dan Roslow, 1999 p. 485).

Lebih lanjut, dikatakan bahwa tuntutan pelanggan merupakan katalisator utama bagi perusahaan untuk dilibatkan dalam pembelajaran pelanggan di pasar ekspor. Hal ini didasarkan pada argumen yang mengatakan bahwa pelanggan di pasar ekspor mempunyai lebih banyak tuntutan dibandingkan dengan pelanggan lokal, sehingga perusahaan disarankan untuk lebih fokus pada mempelajari kebutuhan

spesifik pelanggan agar dapat membangun dan mengembangkan produk yang memuaskan. Lebih lanjut, Day (1994 p. 41) mengatakan bahwa pembelajaran pelanggan akan mengarahkan perusahaan memahami fungsi-fungsi dan atribut produk yang lebih disukai dan meyakinkan pelanggan di pasar

Dalam dunia praktis, informasi tentang kebutuhan pembeli / pelanggan terhadap produk baru dapat diperoleh melalui interaksi perusahaan-pembeli. Dari hal tersebut, informasi yang telah diperoleh diinterpretasikan melalui berbagai macam prosedur analisis ( Li dan Calantone, 1998 p. 16 ). Berdasarkan pada pengetahuan tersebut, perusahaan dapat mendesain fitur produk yang benar-benar menawarkan manfaat bagi pelanggan. Hal ini seperti yang diungkapkan Wind dan Mahajan ( 1997 p. 7 ) bahwa pelanggan tidak membeli satu set fitur produk tetapi satu paket manfaat dari produk tersebut. Jadi konsep produk baru dan desainnya harus berdasarkan preposisi nilai yaitu bagaimana produk dapat menciptakan nilai bagi pasar segmennya.

Kecepatan perubahan teknologi merupakan penilaian terhadap pengembangan teknologi di pasar produk. Perubahan teknologi mempengaruhi perilaku pelanggan. Informasi tentang teknologi akan mengakibatkan pelanggan berupaya mencari dan menggunakan produk yang sesuai dengan kebutuhannya sekaligus yang mengandung teknologi yang tidak ketinggalan.

Kondisi seperti ini mengakibatkan perubahan teknologi juga mempengaruhi perilaku pembelajaran perusahaan. Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa cepatnya perubahan teknologi akan menekan perusahaan untuk berinteraksi dengan

pelanggan karena pelanggan akan memberikan informasi tentang permintaan dan tren pasar yang muncul. Harapannya, perusahaan dapat menyediakan produk yang ditunggu pelanggan seiring dengan dengan cepatnya perubahan teknologi.

Berdasarkan uraian yang menyangkut tuntutan pelanggan, intensitas persaingan dan kecepatan perubahan teknologi, proses pembelajaran pelanggan menjadi sesuatu yang penting bagi kesuksesan produk baru di pasar ekspor. Setidaknya ada 3 alasan yang mendasari hal tersebut, yaitu (1) pengembangan produk baru tergantung pada proses pencocokan atau penyesuaian atribut-atribut produk baru dengan minat dan kebutuhan pembeli yang menjadi target (2) proses pembelajaran pelanggan tidak hanya menyajikan informasi tentang preferensi dan selera pembeli di pasar tetapi juga informasi tentang kebutuhan potensial dan trend pasar masa mendatang (Li, Nicholls dan Roslow, 1999 p. 482) dan (3) proses pembelajaran pelanggan dapat memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk menyelidiki dan meneliti kesempatan inovasi yang diciptakan oleh permintaan pasar dan mereduksi resiko kesalahan pencocokan kebutuhan pembeli ( Li dan Calantone, 1998 p. 16 ). Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : *Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.*

#### 2.2.4. Proses Pembelajaran Pesaing

Sama halnya dengan proses pembelajaran pelanggan, proses pembelajaran pesaing dalam pasar ekspor juga mencakup 3 hal utama, yaitu (1) akuisisi informasi pesaing, (2) interpretasi, dan (3) integrasi.

Day dan Wisley (1988 p. 12) lebih lanjut menyarankan bahwa tuntutan pelanggan akan mengarahkan perusahaan pada usaha pembelajaran pesaing yang lebih intensif. Tuntutan pelanggan berangkat dari pengetahuan pelanggan tentang produk-produk yang mereka butuhkan dan yang tersedia di pasar. Pengetahuan ini didapatkan dari keunggulan produk perusahaan tertentu dan produk perusahaan pesaingnya. Jadi, sangat tidak mungkin bagi perusahaan untuk dapat menyediakan dan menawarkan pilihan terbaik bagi pelanggan tanpa mengetahui apapun tentang produk pesaingnya.

Proses pembelajaran pesaing memainkan 2 peran dalam kompetisi produk (Dickson, 1992 dan Li *et al*, 1999 p. 484), yaitu pembangunan keunggulan posisi dan perbandingan yang berdasarkan diagnosa posisi. Dalam arena pasar produk, posisi perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi 3 posisi kompetitif, yaitu posisi *inferior*, posisi *parity* (seimbang), dan posisi *superior*.

Proses pembelajaran pesaing akan mengantarkan perusahaan pada pencarian posisi strategis perusahaan, artinya dengan pembelajaran pesaing, manager perusahaan akan mengetahui posisi perusahaannya dibandingkan perusahaan pesaing. Dengan informasi dan pengetahuan ini, manager akan dapat menentukan strategi yang tepat bagi kesuksesan produk barunya. Pada pasar ekspor, perusahaan yang

lebih intensif dalam perolehan informasi pesaing akan dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut menjadi sebuah keunggulan posisi dengan berbagai cara. Hal ini menyangkut hubungan antara kekuatan perusahaan sendiri terhadap kelemahan pesaing, internalisasi kekuatan pesaing dengan cara meniru dan mengembangkannya bagi kemajuan perusahaan, atau menghapus kekuatan pesaing dengan cara differensiasi produk. Bahkan Dickson (1992 p. 73) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan di masa akan datang terletak pada kemampuan manajernya untuk mempelajari pesaingnya lebih cepat dari hal yang sama dilakukan oleh pesaing.

Li dan Calantone (1998 p. 18 ) menyatakan bahwa perubahan teknologi akan mendorong perusahaan untuk lebih mengintensifkan pengumpulan informasi tentang pesaing. Hal ini didasari sebuah alasan bahwa keputusan pesaing untuk mengeluarkan atau menarik produk ditentukan kecepatan perubahan teknologi. Perubahan teknologi yang cepat juga mendorong terciptanya siklus hidup produk menjadi pendek. Produk-produk yang secara teknis teknologinya ketinggalan zaman akan ditinggalkan oleh pelanggan. Pelanggan akan berpindah mencari produk yang lebih baik dan berteknologi.

Selain itu, asumsi yang biasa dipakai oleh perusahaan adalah bahwa pesaing selalu berupaya mengejar ketertinggalan teknologi dalam upaya menyediakan produk-produk bermutu yang diharapkan dapat diterima oleh pelanggan. Informasi akan teknologi yang digunakan oleh pesaing akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan pembelajaran pesaing.

Proses pembelajaran pesaing memainkan 2 peran dalam kompetisi produk (Dickson, 1992; Li, Nicholls dan Roslow, 1999 p. 484), yaitu pembangunan keunggulan posisi dan perbandingan yang berdasarkan diagnosa posisi. Informasi ini akan mengantarkan manager perusahaan mengetahui posisi perusahaannya dibandingkan perusahaan pesaing sehingga lebih lanjut, dengan informasi dan pengetahuan ini, manager akan dapat menentukan strategi yang tepat bagi kesuksesan produk barunya. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : *Semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru.*

#### **2.2.5. Integrasi Lintas Fungsi**

Song dan Parry (1997 p. 65) yang mereview kesuksesan produk baru menyatakan bahwa terdapat 3 karakteristik lingkungan internal perusahaan yang memberikan kontribusi bagi kesuksesan produk baru, yaitu : (1) *marketing synergy* yang berarti kecocokan proyek dengan sumberdaya dan kemampuan pemasaran perusahaan; (2) *technical synergy* yang berarti kecocokan proyek dengan sumberdaya dan kemampuan teknis perusahaan; dan (3) integrasi lintas fungsi antara *marketing, research and development (R&D)* dan *manufacturing*.

Lebih lanjut, Song dan Parry menambahkan bahwa probabilitas kesuksesan produk baru muncul ketika penciptaan, pembuatan dan fungsi pasar terkait dan terkoordinasi dengan baik. Walaupun demikian beberapa studi yang dirujuknya ada

yang lebih memfokuskan pada hubungan *R&D – marketing* pada kesuksesan produk baru.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

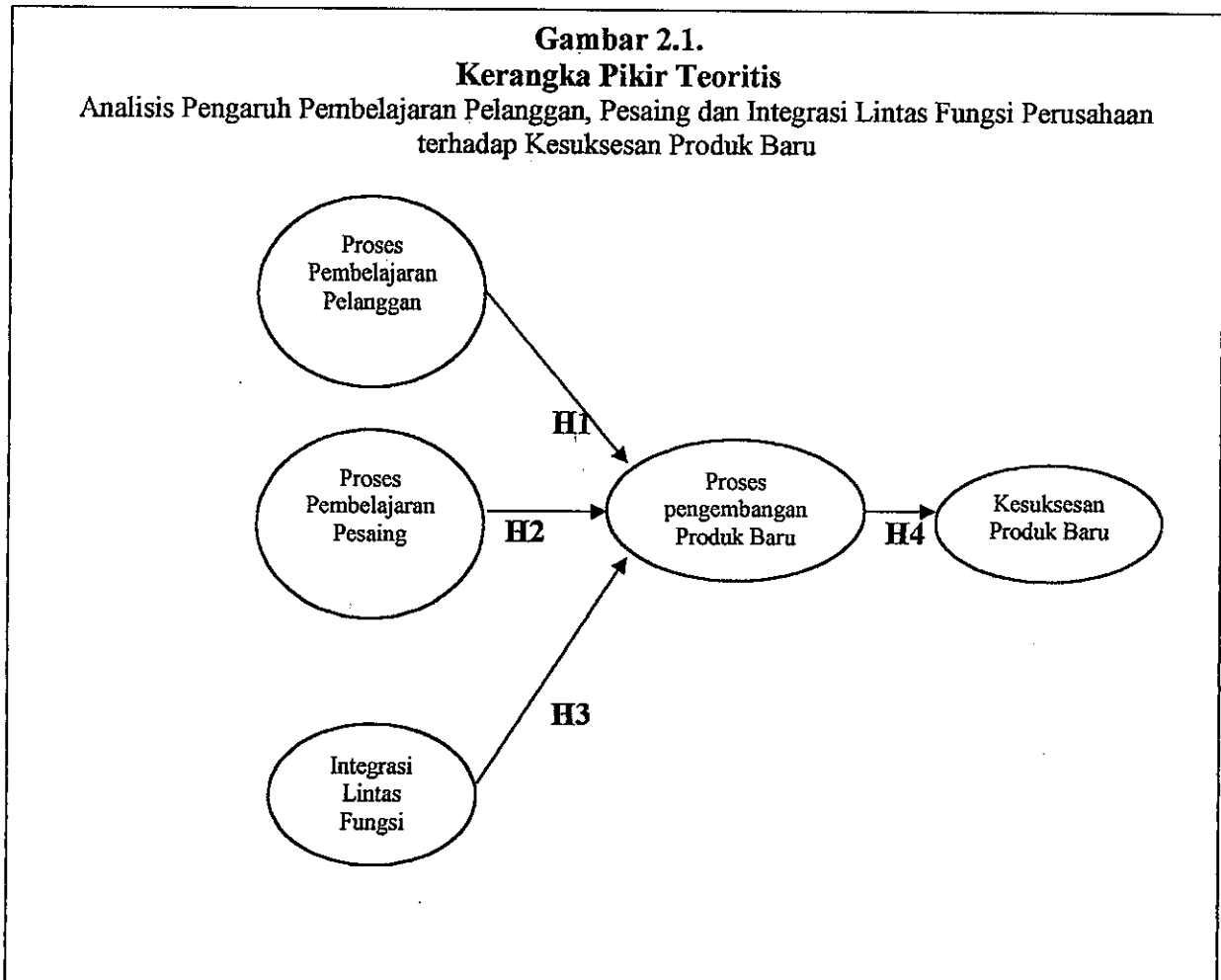
H3 : *Semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru.*

Proses pengembangan produk baru banyak memberikan keuntungan seperti yang dipaparkan pada sub bab proses pengembangan produk baru yaitu berupa keuntungan stratejik dan keuntungan operasional. Keuntungan ini diharapkan dapat mengantar produk baru tersebut pada suksesnya di pasar, sehingga penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.*

### 2.3. Kerangka Pikir Teoritis

Dari telaah pustaka diatas, dapat dikembangkan kerangka piker teoritis yang dapat dilihat pada gambar 2.1



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

#### 2.4. Hipotesis

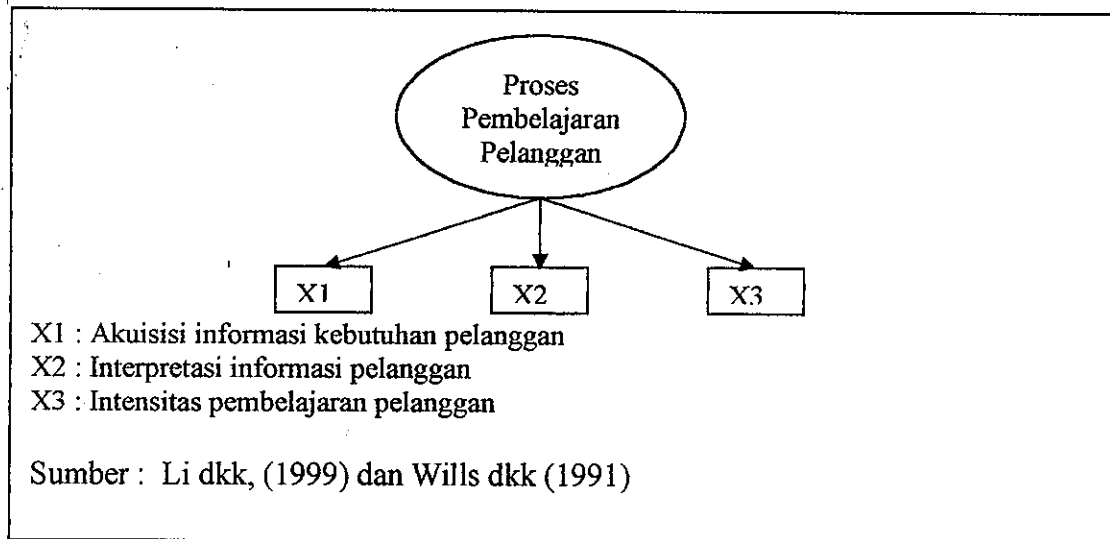
- H1 : Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.
- H2 : Semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru.
- H3 : Semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru.
- H4 : Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.

## 2.5. Dimensionalitas Variabel

### 2.5.1. Proses Pembelajaran Pelanggan

Indikator –indikator variable Proses Pembelajaran Pelanggan dapat dilihat pada gambar 2.2.

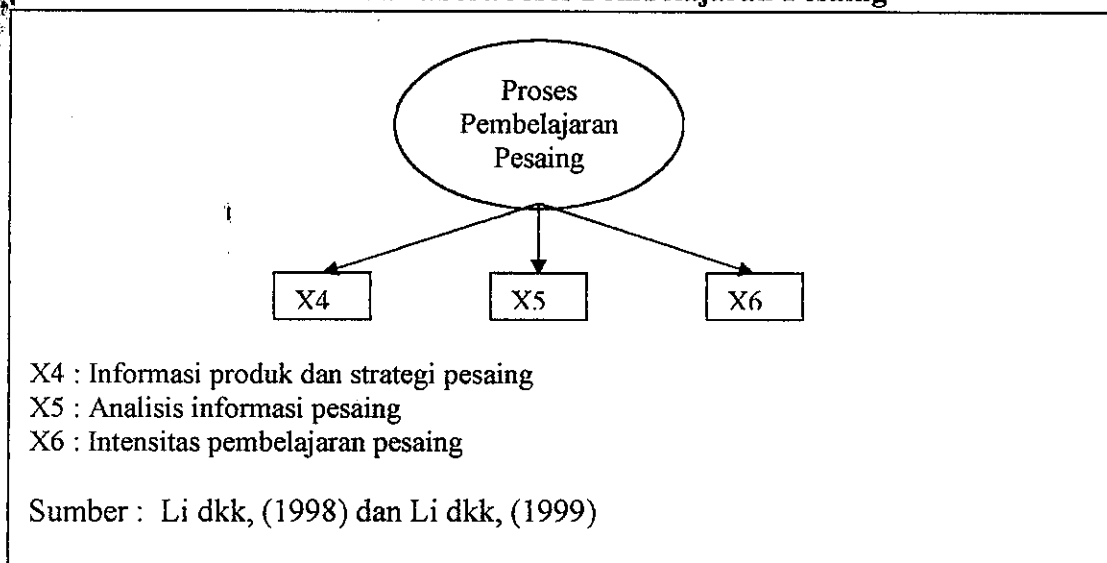
**Gambar 2.2.**  
**Dimensi Variabel Proses Pembelajaran Pelanggan**



### 2.5.2. Proses Pembelajaran Pesaing

Indikator –indikator variabel Proses Pembelajaran Pesaing dapat dilihat pada gambar 2.3.

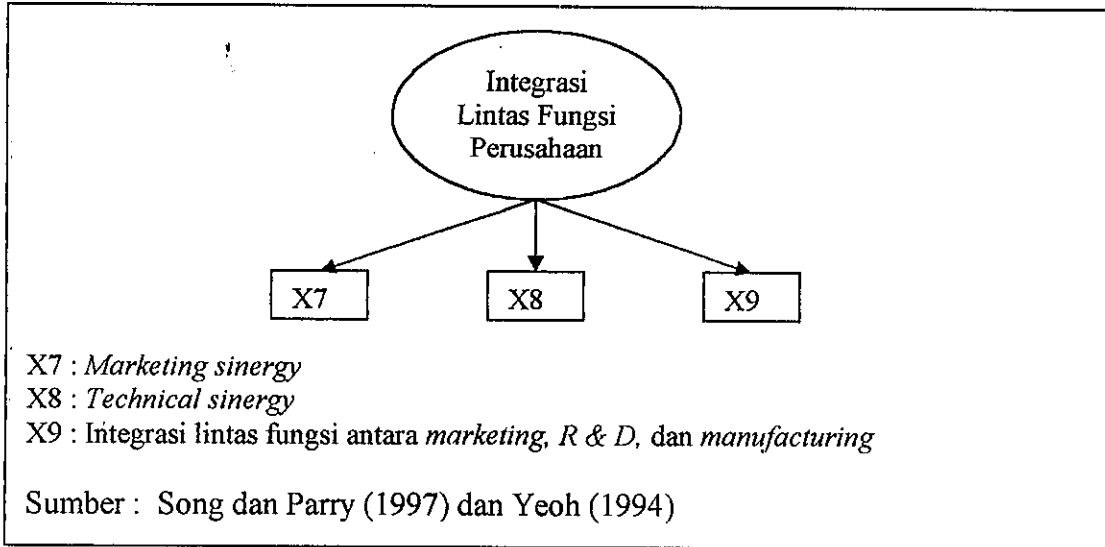
**Gambar 2.3.**  
**Dimensi Variabel Proses Pembelajaran Pesaing**



### 2.5.3. Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan

Indicator –indikator variable Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.4.

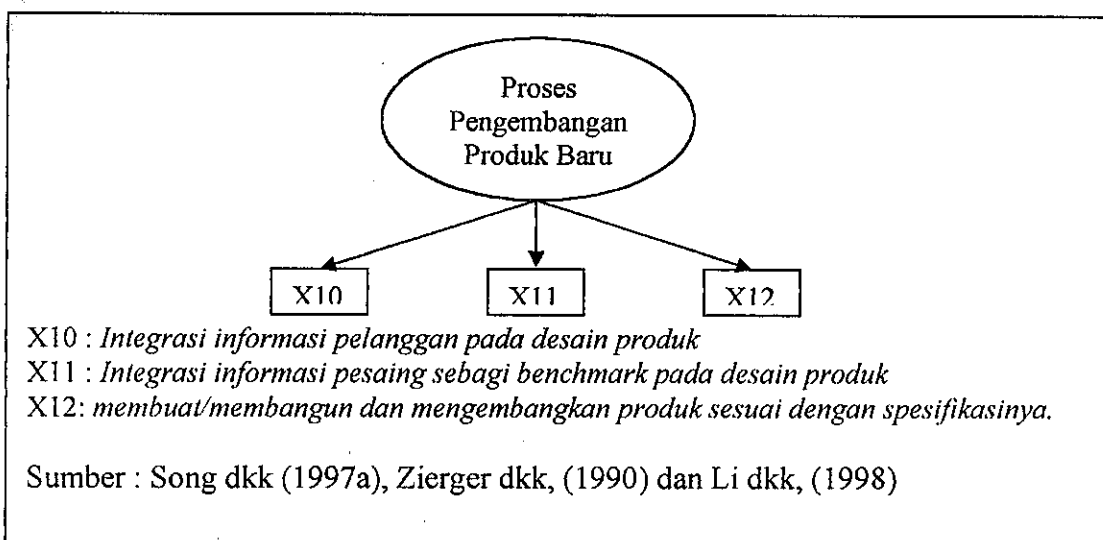
**Gambar 2.4.**  
**Dimensi Variabel Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan**



### 2.5.4. Proses Pengembangan Produk Baru

Indikator –indikator variable Proses Pengembangan Produk Baru dapat dilihat pada gambar 2.5.

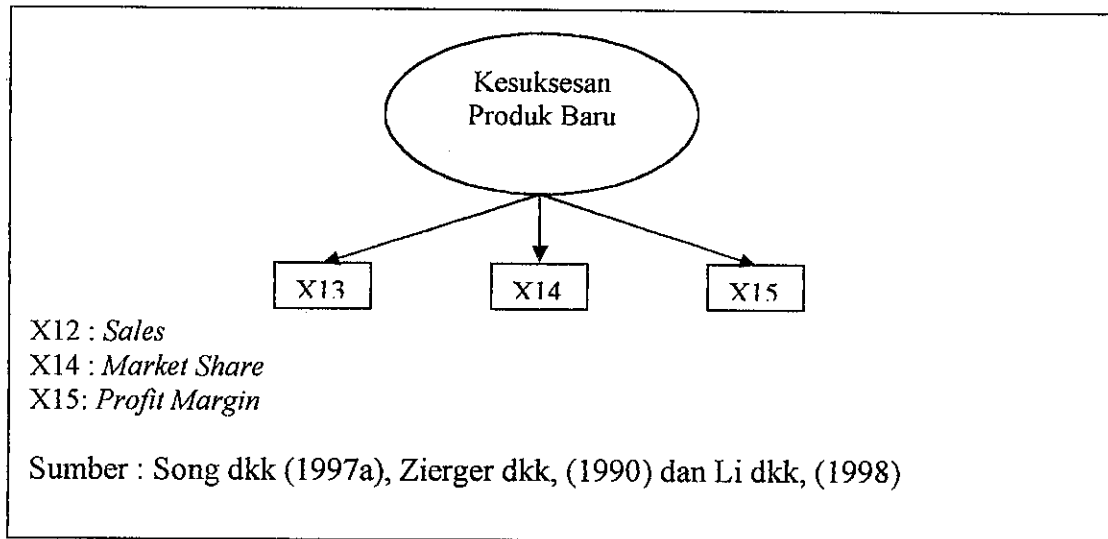
**Gambar 2.5.**  
**Dimensi Variabel Proses Pengembangan Produk Baru**



### 2.5.5. Kesuksesan Produk Baru

Indikator –indikator variable Kesuksesan Produk Baru dapat dilihat pada gambar 2.6.

**Gambar 2.6.**  
**Dimensi Variabel Kesuksesan Produk Baru**



## 2.5. Definisi Variabel Operasional

Definisi variable operasional dan pengukurannya dapat dilihat dalam tabel 2.11.

**Tabel 2.11.**  
**Definisi Variable Operasional dan Pengukurannya**

Variabel	Devinisi Operasional
Proses Pembelajaran Pelanggan	Proses pembelajaran pelanggan adalah sesuatu proses pembelajaran terhadap karekteristik pelanggan dengan tujuan untuk mengetahui atribut-atribut produk baru, preferensi dan selera, informasi tentang kebutuhan potensial dan trend pasar masa mendatang yang diminati dan dibutuhkan pelanggan yang menjadi target. Proses pembelajaran pelanggan mencakup 3 item, yaitu : (diadopsi dari Li dkk, (1999) dan Wills dkk (1991) ) X1 : Akuisisi informasi kebutuhan pelanggan X2 : Interpretasi informasi pelanggan X3 : Intensitas pembelajaran pelanggan
Proses Pembelajaran Pesaing	Proses pembelajaran pesaing diartikan sebagai proses pembelajaran terhadap karakteristik pesaing dengan tujuan untuk pembangunan keunggulan posisi dan perbandingan yang berdasarkan diagnosa posisi. Proses pembelajaran pesaing mencakup 3 item, yaitu (diadopsi dari Li dkk, (1998) dan Li dkk, (1999) ): X4 : Akuisisi informasi pesaing X5 : Interpretasi informasi pesaing X6 : Intensitas pembelajaran pesaing.
Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan	Integrasi lintas fungsi perusahaan merupakan pengkondisian lingkungan fungsional yang berada di dalam perusahaan secara terpadu yang dapat mendukung pengembangan produk baru untuk mencapai sukses di pasaran. Integrasi lintas fungsi perusahaan mencakup 3 item, yaitu : (diadopsi dari Song dan Parry (1997) dan Yeoh (1994) ) X7 : <i>Marketing synergy</i> X8 : <i>Technical synergy</i> X9 : Integrasi lintas fungsi antara <i>marketing</i> , <i>R &amp; D</i> , dan <i>manufacturing</i>
Proses Pengembangan Produk Baru	Proses pengembangan produk baru dipahami sebagai upaya perusahaan dalam menciptakan produk baru yang diukur dengan menggunakan 3 item, yaitu : ( diadopsi dari Song dkk (1997a), Zierger dkk, (1990) dan Li dkk, (1998) )

	<p>X10 : Integrasi informasi pelanggan pada desain produk</p> <p>X11 : Integrasi informasi pesaing pada desain produk</p> <p>X12 : membuat/membangun dan mengembangkan produk sesuai dengan spesifikasinya</p>
Kesuksesan Produk Baru	<p>Kesuksesan produk baru dipahami sebagai penerimaan produk tersebut di pasar yang diukur dengan menggunakan 3 item, yaitu : (diadopsi dari Song dkk (1997a), Zierger dkk, (1990) dan Li dkk, (1998) )</p> <p>X13 : <i>Sales</i></p> <p>X14 : <i>Market Share</i></p> <p>X15 : <i>Profit Margin</i></p>

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Obyek penelitian ini adalah seluruh manager perusahaan / departemen yang bertanggung jawab pada pengembangan produk baru pada industri mebel di Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Dengan alasan pihak inilah yang bertanggung jawab pada pengembangan produk baru dan mengentarkannya pada kesuksesan di pasaran.

#### **3.2. Jenis Data**

Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah

1. Data *primer* yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Data ini diperoleh melalui daftar pertanyaan (kuesioner) yang diisi oleh para responden sendiri. Kuesioner ini menggunakan sistem tertutup. Bentuk pertanyaan tertutup ini disertai alternatif jawaban dan responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari lembaga atau instansi seperti yang disarikan dari Dinas Perindagkop Jepara, Asmindo Komda Jepara, dan Yellow Pages.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan mebel yang tergabung dalam ASMINDO (Asosiasi Permebelan dan Kerajinan Indonesia) di Kabupaten Jepara Jawa Tengah yang terdiri dari 340 (Asmindo,2003)

#### **3.3.2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Adapun ide dasar pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian-bagian dari elemen populasi, kesimpulan tentang populasi diharapkan dapat diperoleh (Cooper dan Emory, 1995). Keunggulan ekonomis pengambilan sampel adalah biayanya lebih murah dan memberikan hasil yang cepat.

Dalam penelitian ini menggunakan jumlah sample yang diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 100 manager perusahaan mebel di Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Jumlah ini ditentukan untuk memenuhi syarat minimum jumlah sample yang representative untuk menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana menurut Indriartono (1999, p.131), penentuan berdasarkan metode ini mempunyai tujuan atau target tertentu dalam memilih sample

secara tidak acak dengan menggunakan kriteria perusahaan yang menjadi target dan sesuai dengan masalah penelitian. dalam Elemen populasi dibatasi pada elemen yang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian.

Sample terpilih adalah perusahaan yang melakukan produksi mebel di Kabupaten Jepara yang merupakan anggota Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (ASMINDO) dan telah berumur 3 tahun dengan alasan ;

1. Umur satu tahun, perusahaan belum bisa menampakkan kinerjanya
2. Umur dua tahun, perusahaan baru bisa menampakkan kinerja rata-ratanya.
3. Umur tiga tahun, perusahaan menampakkan kinerja rata-ratanya dan kecenderungan arah kinerjanya

### 3.4. Skala pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal, skala ini digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Untuk setiap indikator item pertanyaan diukur dengan skala "Likert" dari skore 1 (satu) untuk jawaban sangat tidak setuju dan sekala 10 (sepuluh) untuk jawaban sangat setuju dengan model pertanyaan sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

 Sangat Setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Skor ini kemudian menjadi patokan dalam memberikan skor pada suatu jawaban responden terhadap suatu pertanyaan atau untuk menggolongkan tingkatan dari hasil jawaban.

### **3.5. Teknik Analisis**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap 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. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS 4.01 digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS 4.01 telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan strategik. Model AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle

(1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999). 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 positioning produk, positioning periklanan, ekuitas merek, segmentasi pasar, dan kinerja pemasaran saling mempengaruhi. Menurut Hair dkk (1995), 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 bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

#### **2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)**

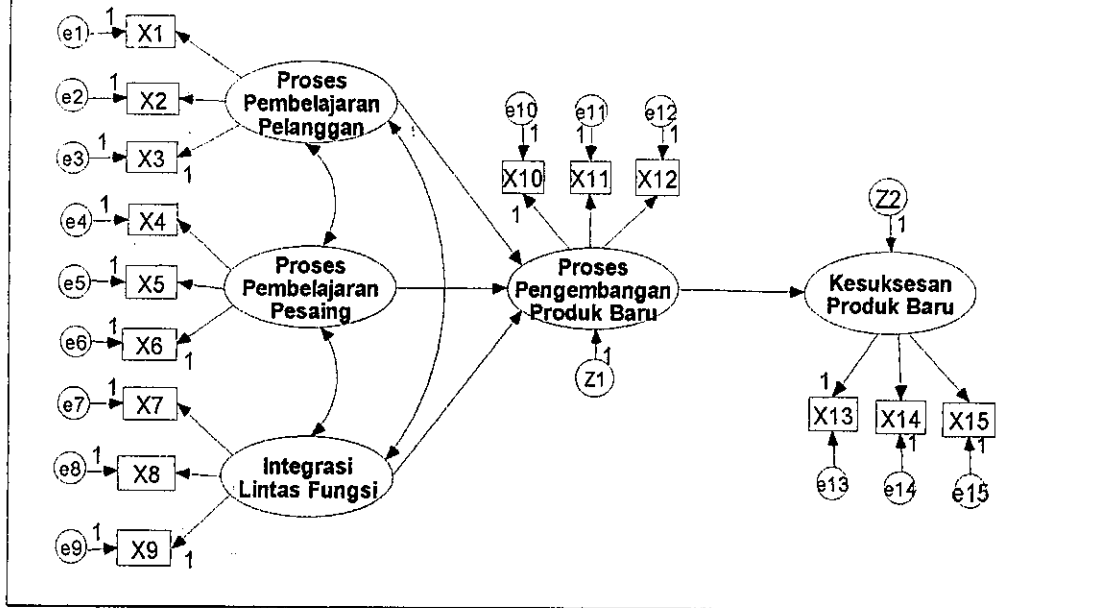
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan

melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-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 variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (*endogenous constructs*), 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 konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Diagram alur dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 3.1.

**Gambar 3.1.**  
**Path Diagram**  
**Analisis Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kesuksesan Produk Baru**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan :

- X1 : Akuisisi informasi kebutuhan pelanggan
- X2 : Interpretasi informasi pelanggan
- X3 : Intensitas pembelajaran pelanggan
- X4 : Akuisisi informasi pesaing
- X5 : Interpretasi informasi pesaing
- X6 : Intensitas pembelajaran pesaing.
- X7 : *Marketing synergy*
- X8 : *Technical synergy*
- X9 : Integrasi lintas fungsi antara *marketing, R & D, dan manufacturing*
- X10 : Integrasi informasi pelanggan pada desain produk
- X11 : Integrasi informasi pesaing pada desain produk
- X12 : membuat/membangun dan mengembangkan produk sesuai dengan spesifikasinya

X13 : Sales

X14 : Market Share

X15 : Profit Margin

### 3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, AT, 2000, p.41) :

#### a. Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.1.  
Model Persamaan Struktural

Model Struktural	
<i>Proses Pengembangan Produk Baru</i>	= $\gamma_1$ Proses Pembelajaran Pelanggan + $\gamma_2$ Proses Pembelajaran Pesaing + $\gamma_3$ Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan + $z_1$
<i>Kesuksesan Produk Baru</i>	= $\gamma_1$ Proses Pembelajaran Pelanggan + $\gamma_2$ Proses Pembelajaran Pesaing + $\gamma_3$ Integrasi Lintas Fungsi Perusahaan + $\gamma_4$ Proses Pengembangan Produk Baru + $z_2$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

#### b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep endogenous</b>	<b>Konsep exogenous</b>
Proses Pembelajaran Pelanggan = $\lambda_1$ Akuisisi informasi kebutuhan pelanggan + e1	Proses Pengembangan Produk Baru = $\lambda_{10}$ Integrasi informasi pelanggan pada desain produk + e10
Proses Pembelajaran Pelanggan = $\lambda_2$ Interpretasi informasi pelanggan + e2	Proses Pengembangan Produk Baru = $\lambda_{11}$ Integrasi informasi pesaing pada desain produk + e11
Proses Pembelajaran Pelanggan = $\lambda_3$ Intensitas pembelajaran pelanggan + e3	Proses Pengembangan Produk Baru = $\lambda_{12}$ Pembuatan produk baru sesuai dengan spesifikasinya + e12
Proses Pembelajaran Pesaing = $\lambda_4$ Akuisisi informasi kebutuhan pesaing + e4	Kesuksesan Produk Baru = $\lambda_{13}$ Sales + e13
Proses Pembelajaran Pesaing = $\lambda_5$ Interpretasi informasi pesaing + e5	Kesuksesan Produk Baru = $\lambda_{14}$ Market Share + e14
Proses Pembelajaran Pesaing = $\lambda_6$ Intensitas pembelajaran pesaing + e 6	Kesuksesan Produk Baru = $\lambda_{15}$ Profit Margin + e15
Lingkungan Internal Perusahaan = $\lambda_7$ Marketing synergy + e7	
Lingkungan Internal Perusahaan = $\lambda_8$ Technical synergy + e8	
Lingkungan Internal Perusahaan = $\lambda_9$ Integrasi lintas fungsi antara marketing, R & D, dan manufacturing + e9	

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian 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., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000) menyarankan agar menggunakan matrik varians/ kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang

dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel (Hair et. Al.,1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

#### **5. Menilai Problem Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Salah satunya solusi untuk problem identifikasi ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis itu dan hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila tindakan ini diambil, maka hasil yang didapat akhirnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi ini, maka sebaiknya model ini dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### **6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

Pada langkah ini, kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu, tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu ukuran sampel, normalitas, dan

linearitas, *outliers* dan *multikolinearity*. dan *singularity*. Dalam analisis SEM, tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair et.al., 1995). Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

#### 1. $\chi^2$ Chi Square Statistik

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-Square statistic*. Chi Square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel yang adalah cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik Chi-Square harus didampingi oleh alat uji lainnya (Hair et.al.,1995; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand Augusty, 2000). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila *chi-squarenya* rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$ , semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square,  $\chi^2 = 0$ , berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$ . (Hulland et. al.,1996 dalam Ferdinand Augusty,2000).

#### 2. RMSEA – *The Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar

(Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995 dalam Ferdinand, Augusty 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

3. GFI – *Goodness of Fit Index*

GFI adalah sebuah ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.

4. AGFI- *Adjusted Goodness of Fit Index*

GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et.al., 1995; Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik / *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90 – 0.95

menunjukkan tingkatan cukup-*adequate fit* (Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

5. CMIN/DF

CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square.  $\chi^2$  dibagi DFnya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, Augusty 2000).

6. 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  $\geq 0.95$  (Hair et.al.,1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

7. CFI (*Comparative Fit Index*),

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0.95$ . Secara ringkas, indeks–indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada tabel 3.3. berikut :

Tabel 3.3.  
Goodness of fit Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of value</i>
$\chi^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\geq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Augusty Ferdinand, 2000

#### 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Hair dkk, 1995 memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yang dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $> 2.58$ ), maka cara lain dalam

memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambahkan sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh model itu. *Cut off value* sebesar 2.58 (Hair et.al., 1995; Joreskog, 1993) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistis pada tingkat 5 %, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

Pada bagian ini pula akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data responden dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, *et al.*, 1995).

Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 100 orang dijadikan responden sesuai dengan kriteria atau syarat tertentu seperti yang telah diuraikan pada bab III.

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif**

Dari hasil survey, data yang diperoleh telah memenuhi kriteria seperti yang dijelaskan pada Bab III. Responden yang dijadikan penelitian merupakan

para manajer perusahaan Mebel di Jepara Jawa Tengah yang berjumlah 100. Data responden diperoleh dari Asmindo Komda Jepara Jawa Tengah tahun 2003. Data responden diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden yang bersangkutan.

Responden di dalam penelitian ini dapat diketahui berdasarkan kategori yang tercantum pada gambaran umum individu dalam kuesioner yang dapat dilihat dalam Tabel 4.1 :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Identitas Responden**

Keterangan	Jumlah	Prosentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Pria	97	97 %
- Wanita	3	3 %
<b>Pendidikan</b>		
- S2	7	7 %
- S1	32	32 %
- D3	25	25 %
- SMA	36	36 %
<b>Umur</b>		
- 20-29 tahun	10	10 %
- 30-39 tahun	38	38 %
- 40-49 tahun	34	34 %
- 50-59 tahun	18	18 %

Sumber : Diolah dari data primer (2004)

**a. Responden Berdasar Jenis Kelamin**

Dari tabel di atas maka dapat diketahui jenis kelamin terbesar dalam penelitian ini adalah pria (97 %) dan yang lain berjenis kelamin wanita sebesar 3%. Hal ini menggambarkan bahwa partisipasi individu dalam lingkungan kerja pada penelitian ini didominasi oleh laki-laki.

**b. Responden Berdasar Status Pendidikan**

Bila dilihat dari status pendidikan maka responden terbanyak berpendidikan setara dengan SMA sebesar 36 %, program D3 (diploma) sebesar 25 %, S1 (tingkat sarjana) sebesar 32 %, dan S2 sebesar 7 %. Gambaran responden berdasar jenjang pendidikan didominasi oleh yang berpendidikan S1 dan SMA. Gambaran responden dalam penelitian ini menunjukkan kenyataan yang sesungguhnya dimana tidak semua perusahaan dalam industri mebel memiliki manajer dengan tingkat pendidikan yang tinggi.

### **c. Responden Berdasar Usia**

Usia responden terbanyak berkisar antara 30 - 39 tahun sebesar 38 %, usia 20 - 29 sebesar 10 %, usia 40 - 49 tahun sebesar 34 %, dan yang usia 50 – 59 tahun sebesar 18 %. Rentang usia 30 - 39 tahun dalam penelitian ini memiliki prosentase tertinggi yang menempati jabatan manajer. Hal ini memberikan gambaran bahwa rentang usia demikian memiliki semangat kerja dan kreativitas yang tinggi.

## **4.2. Proses dan Hasil Analisis Data**

### **4.2.1. Proses Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.2. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 15 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara pengaruh pembelajaran

pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan terhadap kesuksesan produk baru.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.2 pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.1. pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 3.1. pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara

singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.2. berikut.

**Tabel 4.2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
*(Goodness-of-fit Indices)*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil $\chi^2$ tabel dengan DF = 114 $\rightarrow$ 164,90
Significancy Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000, p.59.

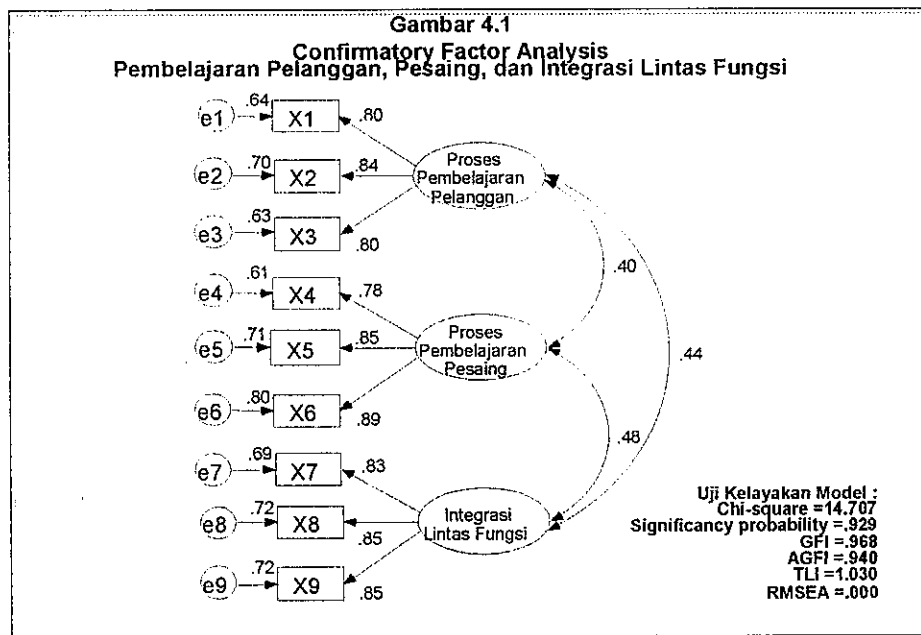
#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

### 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

#### 4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel pembelajaran pelanggan, pesaing, dan integrasi lintas fungsi perusahaan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 berikut :



Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Keterangan :

- X1 : Akuisisi informasi kebutuhan pelanggan
- X2 : Interpretasi informasi pelanggan
- X3 : Intensitas pembelajaran pelanggan
- X4 : Akuisisi informasi pesaing
- X5 : Interpretasi informasi pesaing
- X6 : Intensitas pembelajaran pesaing.
- X7 : *Marketing sinergy*
- X8 : *Technical sinergy*
- X9 : Integrasi lintas fungsi antara *marketing, R & D, dan manufacturing*

**Tabel 4.3**  
**Standardized Regression Weights**  
**Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi Lintas Fungsi**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<-	Proses Pembelajaran Pelanggan	1				
X2	<-	Proses Pembelajaran Pelanggan	0.996	0.12	8.304	000	par-1
X1	<-	Proses Pembelajaran Pelanggan	1.147	0.147	7.781	000	par-2
X6	<-	Proses Pembelajaran Pesaing	1				
X5	<-	Proses Pembelajaran Pesaing	0.895	0.091	9.835	000	par-3
X4	<-	Proses Pembelajaran Pesaing	0.855	0.094	9.145	000	par-4
X9	<-	Integrasi Lintas Fungsi	1				
X8	<-	Integrasi Lintas Fungsi	0.865	0.089	9.737	000	par-5
X7	<-	Integrasi Lintas Fungsi	0.874	0.093	9.401	000	par-6

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

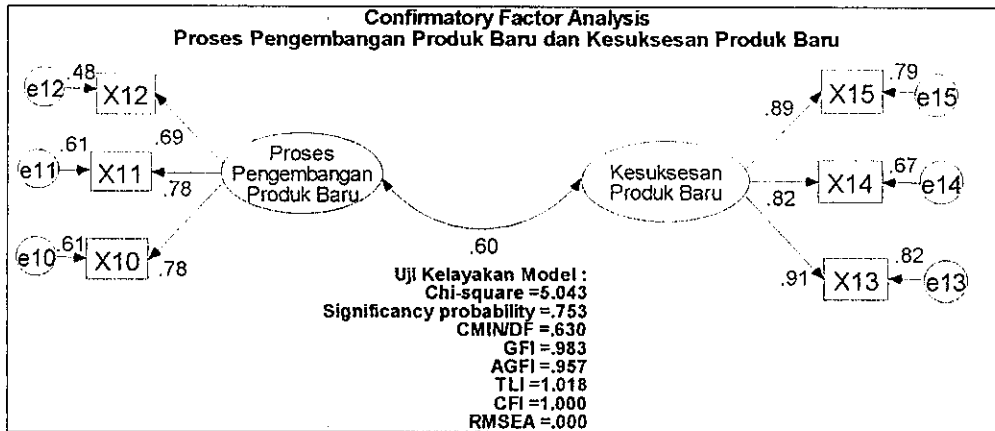
Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\chi$ ) atau *regression weight* atau *standard estimate* yang signifikan dengan nilai atau C.R  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dalam Tabel 4.4 dapat diterima karena C.R-nya  $\geq 2,00$ .

Nilai korelasi antara variabel variabel proses pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi sebesar 0.40, 0.48, dan 0.44 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2000).

#### **4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2**

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian yaitu proses pengembangan produk baru dan kesuksesan produk baru. *Unidimensional* dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam Gambar 4.2. Hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 berikut :

Gambar 4.2



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Keterangan :

- X10 : Integrasi informasi pelanggan pada desain produk
- X11 : Integrasi informasi pesaing pada desain produk
- X12 : membuat produk sesuai dengan spesifikasinya
- X13 : Sales
- X14 : Market Share
- X15 : Profit Margin

Tabel 4.4

*Standardized Regression Weights*  
Proses Pengembangan Produk Baru dan Kesuksesan Produk Baru

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X10	<-	Proses_Pengembangan_Produk Baru	1				
X11	<-	Proses_Pengembangan_Produk Baru	0.993	0.146	6.798	0.000	par-1
X12	<-	Proses_Pengembangan_Produk Baru	0.883	0.147	5.999	0.000	par-2
X15	<-	Kesuksesan_Produk Baru	1				
X14	<-	Kesuksesan_Produk Baru	0.916	0.087	10.56	0.000	par-3
X13	<-	Kesuksesan_Produk Baru	1.057	0.089	11.86	0.000	par-4

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

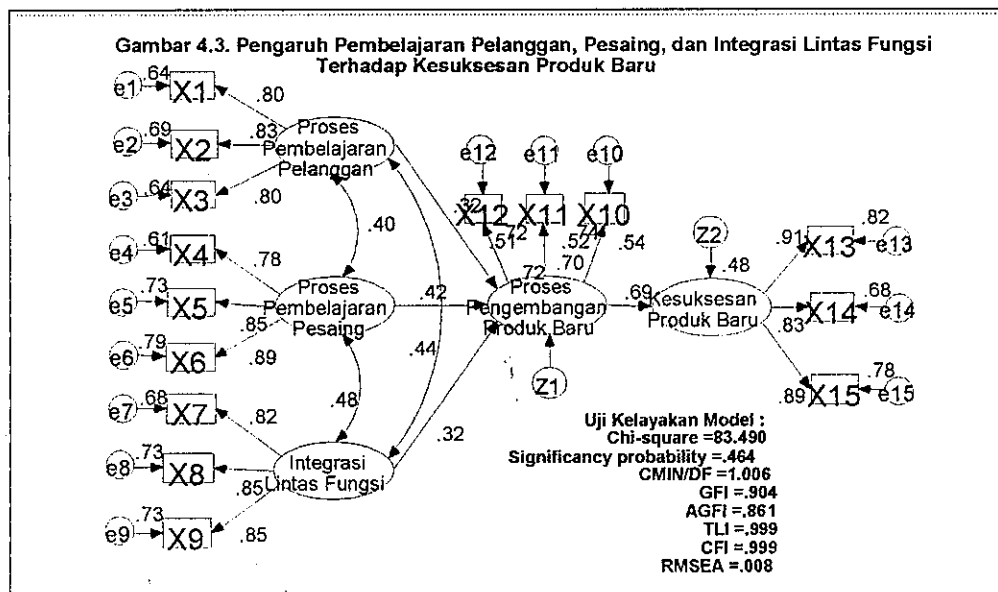
Dari hasil analisis pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\chi$ ) atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical*

ratio atau  $C.R \geq 2,00$ . Dengan melihat hasil Gambar 4.2 dan Tabel 4.4, maka semua indikator dapat diterima karena nilai  $C.R$ -nya  $\geq 2,00$ .

Nilai korelasi antara variabel variabel proses pengembangan Produk baru dan kesuksesan produk baru sebesar 0.60 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu  $< 0,90$  (Ferdinand, 2000).

#### 4.2.3. Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.5 berikut.



Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Keterangan :

Indikator	Notasi
Akuisisi informasi kebutuhan pelanggan	X1
Interpretasi informasi pelanggan	X2
Intensitas pembelajaran pelanggan	X3
Akuisisi informasi pesaing	X4
Interpretasi informasi pesaing	X5
Intensitas pembelajaran pesaing.	X6
<i>Marketing synergy</i>	X7
<i>Technical synergy</i>	X8
Integrasi lintas fungsi antara <i>marketing, R &amp; D, dan manufacturing</i>	X9
Integrasi informasi pelanggan pada desain produk	X10
Integrasi informasi pesaing pada desain produk	X11
membuat/membangun dan mengembangkan produk sesuai dengan spesifikasinya	X12
<i>Sales</i>	X13
<i>Market Share</i>	X14
<i>Profit Margin</i>	X15

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

Dari Gambar 4.3 menunjukkan bahwa pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk Proses pembelajaran pelanggan adalah X2 (interpretasi informasi pelanggan) dengan nilai estimasi sebesar 0,83. 83% Interpretasi informasi pelanggan mampu menjelaskan proses pembelajaran pelanggan dan selebihnya menjelaskan dimensi diluar yang diteliti. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk proses pembelajaran pelanggan dengan nilai estimasi seperti terlihat pada Gambar 4.3.

Untuk konstruk intensitas pembelajaran pesaing, dimensi yang paling dominan adalah X6 (intensitas pembelajaran pesaing) dengan nilai estimasi 0,89. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk proses pembelajaran pesaing dengan nilai estimasi seperti terlihat pada Gambar 4.3 di atas.

Selanjutnya untuk konstruk integrasi lintas fungsi perusahaan, dimensi yang paling besar adalah X8 (*technical synergy*) dan X9 (Integrasi lintas fungsi antara *marketing, R & D, dan manufacturing*) dengan nilai estimasi 0,85.

Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan integrasi lintas fungsi perusahaan dengan nilai estimasi lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.3.

Untuk konstruk proses pengembangan produk baru, dimensi yang paling dominan adalah X11 (Integrasi informasi pesaing pada desain produk) dengan nilai estimasi 0,74. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk proses pengembangan produk baru dengan nilai estimasi yang lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.3.

Sementara konstruk terakhir yaitu kesuksesan produk baru, dimensi yang paling dominan adalah X13 (*sales*) dengan nilai estimasi 0,91. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk kinerja pemasaran dengan nilai estimasi lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.3.

*Regression Weight Structural Equation Model* digunakan untuk melihat seberapa besar variabel pembelajaran pelanggan, pesaing, integrasi lintas fungsi, proses pengembangan produk baru dan kesuksesan produk baru berpengaruh terhadap yang lain. Bila dilihat pada Gambar 4.3, maka nilai koefisien pengaruh dari masing-masing dimensi memiliki *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau  $C.R \geq 2,00$ . Apabila C.R kurang atau lebih dari itu maka indikator ini tidak layak digunakan/tidak dapat diterima.

**Tabel 4.5**  
**Standardized Regression Weights**  
**Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi**  
**Lintas Fungsi Terhadap Kesuksesan Produk Baru**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Proses_Pengembangan Produk Baru	<-	Integrasi_Lintas Fungsi	0.287	0.101	2.841	0.01	par-8
Proses_Pengembangan Produk Baru	<-	Proses_Pembelajaran Pelanggan	0.323	0.111	2.921	0	par-12
Proses_Pengembangan Produk Baru	<-	Proses_Pembelajaran Pesaing	0.377	0.104	3.642	0	par-14
Kesuksesan_Produk Baru	<-	Proses_Pengembangan Produk Baru	0.861	0.155	5.57	0	par-17
X3	<-	Proses_Pembelajaran Pelanggan	1				
X2	<-	Proses_Pembelajaran Pelanggan	0.989	0.118	8.413	0	par-1
X1	<-	Proses_Pembelajaran Pelanggan	1.152	0.147	7.862	0	par-2
X9	<-	Integrasi_Lintas Fungsi	1				
X8	<-	Integrasi_Lintas Fungsi	0.863	0.088	9.835	0	par-3
X7	<-	Integrasi_Lintas Fungsi	0.859	0.091	9.457	0	par-4
X13	<-	Kesuksesan_Produk Baru	1				
X15	<-	Kesuksesan_Produk Baru	0.949	0.078	12.124	0	par-5
X6	<-	Proses_Pembelajaran Pesaing	1				
X5	<-	Proses_Pembelajaran Pesaing	0.909	0.089	10.158	0	par-6
X4	<-	Proses_Pembelajaran Pesaing	0.863	0.093	9.292	0	par-7
X12	<-	Proses_Pengembangan Produk Baru	1				
X14	<-	Kesuksesan_Produk Baru	0.875	0.081	10.784	0	par-11
X10	<-	Proses_Pengembangan Produk Baru	1.036	0.159	6.499	0	par-15
X11	<-	Proses_Pengembangan Produk Baru	1.005	0.154	6.506	0	par-16

Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Dari Tabel 4.5 diatas dapat dilihat nilai estimasi pengaruh antara proses pembelajaran pelanggan dengan proses pengembangan produk baru sebesar 0,323, sehingga dapat dikatakan bahwa proses pembelajaran pelanggan berpengaruh terhadap proses pengembangan produk dan mampu dijelaskan dengan model sebesar 0,323 dan sisanya menjelaskan dimensi lain di luar yang diteliti.

Sedangkan antara proses pembelajaran pesaing dan proses pengembangan produk baru, nilai estimasinya sebesar 0,377.

Sementara itu, *regression weight* antara integrasi lintas fungsi dan proses pengembangan produk baru mempunyai nilai estimasi sebesar 0,287, dan terakhir antara proses pengembangan produk baru dan kesuksesan produk baru, nilai estimasinya 0,861. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lainnya hanya sebesar angka koefisiennya dan pengaruh yang lain dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti.

Gambar 4.3, menunjukkan kelayakan model hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bahwa model hipotesis yang dibangun adalah layak digunakan, dengan cara membandingkan antara *cut-of value* dengan *chi-square*, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\lambda^2$ Chi-square	Diharapkan kecil $\lambda^2_{tabel}$ dengan DF = 83 $\rightarrow$ 105,267	83,90	Baik
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,464	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,008	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,904	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,861	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,006	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, (2004)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari

tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 83,90, dimana nilai *cut of value/ chi-square*<sub>tabel</sub> (105,267) > nilai *chi-square* (83,90) pada tingkat signifikansi 1%. *Goodness of Fit Index* = 0,904, *Adjusted Goodness of Fit Index* = 0,861, *Tucker Lewis Index* = 0,999, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*) = 1,006, *Comparative Fit Index* = 0,999, *Goodness of Fit Index* dan *Root Mean Square Error of Approximation* berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000, p.74).

#### 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.7.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada Tabel 4.7, nilai *critical ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai  $\pm 2,58$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* tidak melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian ini secara statistik adalah normal.

**Tabel 4.7.**  
**Normalitas Data**

Indikator Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X11	1	10	0.063	0.256	-0.754	-1.54
X12	1	10	0.355	1.448	-0.724	-1.478
X14	1	10	-0.096	-0.392	-0.953	-1.946
X10	1	10	-0.035	-0.142	-0.641	-1.309
X5	1	10	0.125	0.512	-0.518	-1.056
X6	1	10	-0.195	-0.797	-0.371	-0.757
X15	1	10	-0.059	-0.241	-0.65	-1.327
X13	1	10	-0.047	-0.193	-0.792	-1.617
X7	1	10	0.071	-0.291	-0.475	-0.969
X8	1	10	0.109	0.443	-0.181	-0.37
X9	1	10	0.064	0.263	-0.55	-1.123
X4	1	10	-0.159	-0.647	-0.566	-1.155
X1	1	10	-0.124	-0.505	-0.829	-1.693
X2	1	10	0.033	0.133	-0.619	-1.263
X3	1	10	0.007	0.029	-0.641	-1.308
Multivariate					20.111	4.453

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

#### 4.2.5. Evaluasi *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995, p.58-59).

##### 4.2.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa

disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 11.05, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\pm 3,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*.

**Tabel 4.8**  
***Descriptive Statistics***

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.84369	1.73243	-5.7853E-16	1.00000000
Zscore(X2)	100	-2.12488	2.20180	8.8471E-16	1.00000000
Zscore(X3)	100	-1.87390	2.21957	-4.2327E-16	1.00000000
Zscore(X4)	100	-2.13672	1.95487	3.4434E-16	1.00000000
Zscore(X5)	100	-2.19995	2.03979	-3.8511E-16	1.00000000
Zscore(X6)	100	-2.03184	1.97837	-2.2465E-16	1.00000000
Zscore(X7)	100	-2.30672	2.11040	-5.4644E-17	1.00000000
Zscore(X8)	100	-2.24203	2.31288	-3.1398E-16	1.00000000
Zscore(X9)	100	-1.91172	2.02546	7.3812E-16	1.00000000
Zscore(X10)	100	-1.91757	1.69292	9.7491E-16	1.00000000
Zscore(X11)	100	-1.95017	1.69123	-8.5695E-16	1.00000000
Zscore(X12)	100	-1.71391	1.91554	3.4651E-16	1.00000000
Zscore(X13)	100	-1.96115	1.72368	1.0894E-15	1.00000000
Zscore(X14)	100	-1.95223	1.89242	-1.2646E-15	1.00000000
Zscore(X15)	100	-1.95027	1.84895	-7.9797E-16	1.00000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.8 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Ini dapat ditunjukkan pada observasi data minimum dan maksimum yang memiliki nilai *Z-score* dalam rentang yang telah distandarkan (tidak ada nilai *Z-score* yang melebihi ketentuan  $\pm 3,00$ ).

#### **4.2.5.2. Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi

observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 15 (jumlah indikator variabel) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\lambda^2 (5, 0,001) = 37,698$  (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$  ). Apabila terdapat *outliers* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### 4.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar  $290.5e + 04$  atau 2905464.835 dan angka tersebut jauh dari nol.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### 4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair, *et al*, 1995, p.644). Sedangkan *standard residual* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\pm 2,58$ .

Tabel 4.9  
Standardized Residual Covariances

	X11	X12	X14	X10	X5	X6	X15	X13	X7	X8	X9	X4	X1	X2	X3
X11	0.000	0.331	-1.078	0.764	-0.403	-0.518	-0.679	-0.470	-0.219	0.217	0.465	-0.605	-0.154	-0.982	-0.107
X12	0.331	0.000	-0.393	-0.186	-0.186	0.013	-0.370	-0.237	0.057	0.168	0.368	-0.279	0.431	-0.087	0.133
X14	-1.078	-0.393	0.000	-0.574	2.677	2.096	0.054	-0.037	0.414	0.791	0.328	2.208	0.337	-0.837	-1.329
X10	0.764	-0.186	-0.574	0.000	-0.489	-1.007	-0.336	0.178	-0.423	-0.357	-0.315	-0.713	0.835	0.799	0.420
X5	-0.403	-0.186	2.577	-0.489	0.000	-0.028	2.052	1.873	0.793	0.076	0.221	-0.061	0.197	-0.288	-0.071
X6	-0.518	0.013	2.096	-1.007	-0.028	0.000	1.482	1.292	0.376	-0.203	-0.157	0.091	0.574	0.106	-0.619
X15	-0.679	-0.370	0.054	-0.336	2.052	1.482	0.000	-0.005	-0.342	-0.230	-0.226	1.565	-0.044	-0.885	-0.620
X13	-0.470	-0.237	-0.037	0.178	1.873	1.292	-0.005	0.000	-0.454	0.270	-0.002	1.422	0.088	-0.452	-1.020
X7	-0.219	0.057	0.414	-0.423	0.793	0.376	-0.342	-0.454	0.000	0.034	-0.009	0.239	0.209	-0.629	0.041
X8	0.217	0.168	0.791	-0.357	0.076	-0.203	-0.230	0.270	0.034	0.000	-0.020	-0.718	0.516	-0.444	-0.055
X9	0.465	0.368	0.328	-0.315	0.221	-0.157	-0.226	-0.002	-0.009	-0.020	0.000	-0.825	0.370	-0.234	0.420
X4	-0.605	-0.279	2.208	-0.713	-0.061	0.091	1.565	1.422	0.239	-0.718	-0.825	0.000	0.566	0.122	-0.596
X1	-0.154	0.431	0.337	0.835	0.197	0.574	-0.044	0.088	0.209	0.516	0.370	0.566	0.000	-0.021	-0.136
X2	-0.982	-0.087	-0.837	0.799	-0.288	0.106	-0.885	-0.452	-0.629	-0.444	-0.234	0.122	-0.021	0.000	0.132
X3	-0.107	0.133	-1.329	0.420	-0.071	-0.619	-0.620	-1.020	0.041	-0.055	0.420	-0.596	-0.136	0.132	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

#### 4.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.2.8.1 Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, *et al*, 1995, p.642 ) :

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

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil *standar loading* data :

Proses Pembelajaran Pelanggan	= 0,80 + 0,83 + 0,80	= 2,43
Proses Pembelajaran Pesaing	= 0,78 + 0,85 + 0,89	= 2,52
Integrasi Lintas Fungsi	= 0,82 + 0,85 + 0,85	= 2,52
Proses Pengembangan Produk Baru	= 0,74 + 0,72 + 0,72	= 2,18
Kesuksesan Produk Baru	= 0,91 + 0,83 + 0,89	= 2,63

Hasil *measurement error* data :

Proses Pembelajaran Pelanggan	= 0,36 + 0,31 + 0,36	= 1,03
Proses Pembelajaran Pesaing	= 0,39 + 0,27 + 0,21	= 0,87
Integrasi Lintas Fungsi	= 0,32 + 0,27 + 0,27	= 0,86
Proses Pengembangan Produk Baru	= 0,46 + 0,48 + 0,49	= 1,43
Kesuksesan Produk Baru	= 0,18 + 0,32 + 0,22	= 0,72

Perhitungan reliabilitas data:

$$\begin{aligned} \text{Proses Pembelajaran Pelanggan} &= \frac{(2,43)^2}{(2,43)^2 + 1,03} = 0,85 \\ \text{Proses Pembelajaran Pesaing} &= \frac{(2,52)^2}{(2,52)^2 + 0,87} = 0,87 \\ \text{Integrasi Lintas Fungsi} &= \frac{(2,52)^2}{(2,52)^2 + 0,86} = 0,88 \\ \text{Proses Pengembangan Produk Baru} &= \frac{(2,18)^2}{(2,18)^2 + 1,43} = 0,77 \\ \text{Kesuksesan Produk Baru} &= \frac{(2,63)^2}{(2,63)^2 + 0,72} = 0,90 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data di atas diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,70$ . Sesuai dengan syarat yang harus dipenuhi bahwa reliabilitas data memiliki nilai  $\geq 0,70$ , dan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai reliabilitas data telah memenuhi persyaratan tersebut maka dengan demikian semua variabel penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2.8.2. Uji *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai

*variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair *et al*, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

Proses Pembelajaran Pelanggan	$= 0,80^2 + 0,83^2 + 0,80^2$	$= 1,97$
Proses Pembelajaran Pesaing	$= 0,78^2 + 0,85^2 + 0,89^2$	$= 2,12$
Integrasi Lintas Fungsi	$= 0,82^2 + 0,85^2 + 0,85^2$	$= 2,12$
Proses Pengembangan Produk Baru	$= 0,74^2 + 0,72^2 + 0,72^2$	$= 1,58$
Kesuksesan Produk Baru	$= 0,91^2 + 0,83^2 + 0,89^2$	$= 2,31$

Perhitungan *variance extract* data:

$$\text{Proses Pembelajaran Pelanggan} = \frac{1,97}{1,97 + 1,03} = 0,66$$

$$\text{Proses Pembelajaran Pesaing} = \frac{2,12}{2,12 + 0,87} = 0,71$$

$$\text{Integrasi Lintas Fungsi} = \frac{2,12}{2,12 + 0,86} = 0,71$$

$$\text{Proses Pengembangan Produk Baru} = \frac{1,58}{1,58 + 1,43} = 0,52$$

$$\text{Kesuksesan Produk Baru} = \frac{2,31}{2,31 + 0,72} = 0,76$$

Kesimpulan hasil uji *variance extract* menunjukkan bahwa Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ . Atas dasar hasil uji *variance extract* diatas maka semua variabel dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract***

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
Proses Pembelajaran Pelanggan	0,85	0,66
Proses Pembelajaran Pesaing	0,87	0,71
Integrasi Lintas Fungsi	0,88	0,71
Proses Pengembangan Produk Baru	0,77	0,52
Kesuksesan Produk Baru	0,90	0,76

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan, dimana reliabilitas data dari hasil pengujian memiliki nilai  $\geq 0,70$  dan *variance extract* memiliki nilai  $\geq 0,50$ .

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 83,490 dengan *cutt of value/ Chi square<sub>tabel</sub>* = 105,267 ; probabilitas =

0,464 ; CMIN/DF = 1,006 ; GFI = 0,904 ; AGFI = 0,861 ; TLI = 0.999 ; CFI = 0.999 dan RMSEA = 0.008, seperti dalam Tabel 4.8. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### **4.3.1. Pengujian Hipotesis 1**

H1 : Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.

Parameter estimasi antara proses pembelajaran pelanggan terhadap proses pengembangan produk baru menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,851 dimana nilai ini memenuhi syarat  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima artinya semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **4.3.2. Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru.

Parameter estimasi antara proses pembelajaran pesaing terhadap proses pengembangan produk baru menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 3,789 dimana nilai ini memenuhi syarat  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima artinya semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

### **4.3.3. Pengujian Hipotesis 3**

H3 : Semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru.

Parameter estimasi antara integrasi lintas fungsi perusahaan terhadap proses pengembangan produk baru menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $C.R = 2,896$  dimana nilai ini memenuhi syarat  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima artinya semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

### **4.3.4. Pengujian Hipotesis 4**

H4 : Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.

Parameter estimasi antara proses pengembangan produk baru terhadap kesuksesan produk baru menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $C.R = 5,574$  dimana nilai ini memenuhi syarat  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima artinya semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### 4.4. Analisis Efek Antar Konstruk

Berikut ini akan disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian pada model yang telah dikembangkan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

**Tabel 4.11**  
*Standardized Total effect*  
**Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kesuksesan Produk Baru**

	Proses Pembelajaran Pesaing	Integrasi Lintas Fungsi	Proses Pembelajaran Pelanggan	Proses Pengembangan Produk Baru	Kesuksesan Produk Baru
Proses Pengembangan Produk Baru	0.423	0.315	0.319	0.000	0.000
Kesuksesan Produk Baru	0.292	0.218	0.220	0.692	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran pelanggan mempunyai pengaruh pada proses pengembangan produk baru sebesar 0,319. Konstruk proses pembelajaran pelanggan mempunyai pengaruh pada kesuksesan produk baru sebesar 0,220. Proses pembelajaran pesaing mempunyai pengaruh terhadap proses pengembangan produk baru sebesar 0,423. Konstruk proses pembelajaran pesaing mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan produk baru sebesar 0,292. Integrasi lintas fungsi terhadap proses pengembangan produk baru mempunyai pengaruh sebesar 0,315. Konstruk integrasi lintas fungsi terhadap kesuksesan produk baru mempunyai pengaruh sebesar 0,218. Proses pengembangan produk baru mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan produk baru sebesar 0,692.

Tabel 4.12, menunjukkan pengaruh langsung antara konstruk proses pembelajaran pelanggan, proses pembelajaran pesaing, integrasi lintas fungsi,

proses pengembangan produk baru dan kesuksesan produk baru. Pengaruh langsung ini menunjukkan seberapa besar konstruk berpengaruh secara langsung terhadap konstruk yang lainnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.12 di bawah ini :

**Tabel 4.12**  
*Standardized Direct Effect*  
**Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi Lintas Fungsi Terhadap Kesuksesan Produk Baru**

	Proses Pembelajaran Pesaing	Integrasi Lintas Fungsi	Proses Pembelajaran Pelanggan	Proses Pengembangan Produk Baru	Kesuksesan Produk Baru
Proses Pengembangan Produk Baru	0.423	0.315	0.319	0.000	0.000
Kesuksesan Produk Baru	0.000	0.000	0.000	0.692	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2003)

Dari Tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa konstruk proses pembelajaran pelanggan mempunyai pengaruh langsung terhadap proses pengembangan produk baru sebesar 0,319. Sementara konstruk proses pembelajaran pesaing mempunyai pengaruh langsung terhadap proses pengembangan produk baru sebesar 0,423. Konstruk integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh langsung terhadap proses pengembangan produk baru sebesar 0,315. Sementara konstruk proses pengembangan produk baru mempunyai pengaruh langsung terhadap kesuksesan produk baru sebesar 0,692. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada lampiran *output SEM*.

Tabel 4.13 di bawah ini, menunjukkan pengaruh tidak langsung antara konstruk proses pembelajaran pelanggan, proses pembelajaran pesaing, integrasi lintas fungsi, proses pengembangan produk baru dan kesuksesan produk baru. Agar lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
**Standardized Indirect Effect**  
**Pengaruh Pembelajaran Pelanggan, Pesaing, dan Integrasi**  
**Lintas Fungsi Terhadap Kesuksesan Produk Baru**

	Proses Pembelajaran Pesaing	Integrasi Lintas Fungsi	Proses Pembelajaran Pelanggan	Proses Pengembangan Produk Baru	Kesuksesan Produk Baru
Proses Pengembangan Produk Baru	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kesuksesan Produk Baru	0.292	0.218	0.220	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel 4.13 tersebut dapat diketahui bahwa proses pembelajaran pelanggan mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kesuksesan produk baru sebesar 0,220. Proses pembelajaran pesaing mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kesuksesan produk baru sebesar 0,292. Konstruk integrasi lintas fungsi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kesuksesan produk baru sebesar 0,218. Dan konstruk yang lainnya mempunyai koefisien 0 (nol), itu artinya konstruk-konstruk tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap konstruk yang lain dan bukan pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada lampiran *output* SEM.

Dari Tabel 4.11, Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tak langsung antara konstruk proses pembelajaran pelanggan, proses pembelajaran pesaing, integrasi lintas fungsi, proses pengembangan produk baru dan kesuksesan produk baru.

**Tabel 4.14**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1 : Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.	Diterima
H2 : Semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru.	Diterima
H3 : Semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru.	Diterima
H4 : Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.	Diterima

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

#### 5.1. Ringkasan Penelitian

Persaingan bisnis dalam perubahan lingkungan yang sangat cepat, perkembangan teknologi dan meningkatnya tingkat pengetahuan pelanggan akan suatu produk, menyebabkan perusahaan manufaktur terus berupaya meningkatkan kinerjanya dengan berusaha keras untuk mengembangkan produknya agar dapat diterima pasar. Kompetensi pasar yang berupa pelanggan dan pesaing terus menerus dipelajari perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Hal ini harus dilakukan mengingat fenomena persaingan global hampir tidak bisa dihindari lagi, baik pasar internasional maupun pasar domestik sendiri.

Proses pembelajaran pelanggan dan pesaing tersebut telah dilakukan peneliti sebelumnya yaitu Li *et all* (1999), dan Li and Calantone (1998). Dengan proses pembelajaran tersebut diharapkan dapat menemukan ide-ide dalam mengembangkan produk baru agar dapat sukses di pasaran. Demikian pula dengan meningkatkan pembelajaran pelanggan dan pesaing secara terus-menerus, perusahaan secara cepat dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi disekitarnya dari informasi yang diterima dan mengaplikasikannya dalam proses pengembangan produk baru. Dengan demikian, kesuksesan produk baru di pasar diharapkan dapat tercapai.

Sementara itu Song and Parry (1997) menyoroti kesuksesan produk baru pada integrasi lintas fungsi perusahaan.

Penelitian ini mencoba menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan proses pengembangan produk baru seperti pembelajaran kompetensi pasar berupa pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan. Variable-variabel yang mendukung proses pengembangan produk baru sebelumnya telah direkomendasikan oleh peneliti sebelumnya yaitu Li *et all* (1999).

Penelitian ini juga menguji pengaruh integrasi lintas fungsi perusahaan yang belum diujikan sebelumnya pada penelitian Li *et all* (1999) dan Li and Calantone (1998). sehingga penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana mengembangkan produk barau yang dapat sukses di pasar.

Penelitian ini telah menguji 4 hipotesis, yaitu :

- H1 : Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.
- H2 : Semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru.
- H3 : Semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru.
- H4 : Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan metode angket tertutup. Data sekunder diperoleh melalui jurnal, literature, ASMINDO Komda Jepara, Disperindag Jepara, dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah manager perusahaan mebel di Jepara yang tergabung dalam Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (ASMINDO) yang berjumlah 340.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu memilih perusahaan-perusahaan mebel di Jepara yang telah beroperasi lebih dari 3 tahun untuk mengetahui kinerja dari perusahaan-perusahaan mebel tersebut. Dalam penelitian ini jumlah responden yang ditentukan sebagai sample penelitian adalah 100 manager perusahaan mebel di Kabupaten Jepara Jawa Tengah. *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS 4.01 digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 100 responden. Hasil dari analisa data tersebut akan menjelaskan mengenai hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

## **5.2. Kesimpulan Pengujian Hypothesis**

Dalam penelitian ini diajukan 4 hipotesis yang berkaitan dengan pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi pada proses pengembangan produk baru menuju tercapainya kesuksesan produk baru. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis melalui data yang diperoleh dari

hasil observasi dan masing-masing akan dibahas dalam simpulan hipotesis berikut ini.

**H1 : Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa variable proses pembelajaran pelanggan berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru. Dengan demikian, semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.

**H2 : Semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa variable proses pembelajaran pesaing berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru. Dengan demikian, semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru.

**H3 : Semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa variable integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru. Dengan demikian, semakin baik integrasi lintas fungsi, semakin baik proses pengembangan produk baru.

**H4 : Semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.**

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa variable proses pengembangan produk baru berpengaruh positif terhadap kesuksesan produk baru. Dengan demikian, semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.

### **5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Kesenjangan penelitian (*Research gap*) dan arahan penelitian Li *et all* (1999) yang telah dikemukakan di bab I, digunakan untuk mendasari penelitian ini dengan merumuskan masalah bagaimana pembelajaran pelanggan dan pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan berpengaruh terhadap pengembangan produk baru dalam upaya mengantarkannya pada kesuksesan produk baru di pasar.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian dengan menggunakan *structuraal equation modelling* (SEM) pada paket program *software* AMOS 4.0

untuk menjawab masalah penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan konsep pengembangan produk baru (*product development*) pada industri mebel di Jepara Jawa Tengah dibangun oleh variable-varabel pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan dimana variable tersebut mendukung proses pengembangan produk baru yang mengantarkan pada kesuksesan produk baru tersebut di pasar.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Model dalam penelitian ini mengindikasikan kecocokan baik terhadap data yang diobservasi, dilihat dari analisis model secara keseluruhan (*overall fit*) menggunakan program Amos 4.0. dengan pengukuran *Chi-Square*, *Goodness of Fit Index*, *Tucker Lewis Index*, *Comparative Fit Index*, *Adjusted Goodness of Fit Index*, dan *Normal Chi-Square*. Hasil yang diperoleh dari pengujian model telah memenuhi persyaratan-persyaratan persamaan struktural dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting.

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana proses pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi berpengaruh terhadap proses pengembangan produk baru yang mengantarkannya pada kesuksesan produk baru tersebut di pasar. Hasil temuan penelitian ini mendukung penelitian Li *et all* (1999) tentang pengaruh proses pembelajaran pelanggan dan pesaing terhadap kesuksesan produk baru dimana penelitian tersebut menyajikan fakta-fakta yang menunjukkan korelasi antara factor-

faktor dan perilaku aktifitas pembelajaran pasar. Walaupun terdapat perbedaan objek penelitian dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari industri mebel di Jepara, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan data primer yang diperoleh dari industri *software* di Amerika, namun perbedaan objek penelitian ini tidak mempengaruhi hasil penelitian dengan konsep-konsep yang diajukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian ini juga membuktikan konsep yang diajukan oleh Li and Calantone (1998) yang meneliti tentang pengaruh kompetensi pasar terhadap keunggulan produk yang didalamnya juga membahas tentang proses pembelajaran pelanggan dan pesaing. Hasil penelitiannya juga menunjukkan hubungan positif anatar keunggulan produk baru dan kinerja pemasaran produk.

Integrasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap proses pengembangan produk baru dalam industri mebel di Jepara Jawa Tengah. Hal ini mendukung temuan penelitian dan konsep yang diajukan oleh Ayers (1997) bahwa integrasi antara *R&D* dan *Marketing* dapat mempertinggi tingkat kesuksesan produk baru dan *perceived effectiveness*. Temuannya diilustrasikan bahwa pembuatan keputusan yang bersifat *centralized* dan formalisasi tugas berpengaruh secara berbeda pada interaksi interpersonal. Keputusan yang bersifat *centralized* menghalangi interaksi interfunksional dan mengurangi level fleksibilitas, harmonisasi konflik dan solidaritas. Sementara formalisasi tugas meningkatkan secara langsung pada tingkat integrasi antara *Marketing* dan *R&D*. Sementara Song and Parry (1997) menyoroti kesuksesan produk baru yang dipengaruhi integrasi lintas fungsi pada *sharing* informasi,

sumberdaya teknis, skill, *marketing*, keahlian pengembangan produk dan kondisi pasar.

Pengaruh proses pengembangan produk baru yang baik terhadap kesuksesan produk baru di pasar dalam temuan penelitian ini adalah signifikan. Hal ini mendukung penelitian Li *et all* (1999). Sementara itu Zahra and Ellor (1993) menyoroti tentang pentingnya pengembangan produk baru untuk menciptakan dan melanggengkan keunggulan kompetitif dengan melakukan inovasi dan penggunaan strategi yang unggul tanpa mengabaikan teknologi dan strategi yang digunakan oleh pesaing dalam satu industri. Secara ringkas, dapat dilihat pada tabel 5.1.

**Tabel 5.1.**  
**Implikasi Teoritis**

No	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1	Proses Pembelajaran Pelanggan berpengaruh positif terhadap Proses Pengembangan Produk Baru	Hasil Penelitian mendukung ; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Li and Calantone (1998) Pembelajaran Pelanggan memberikan peluang kepada perusahaan untuk meneliti kesempatan inovasi yang diciptakan oleh permintaan pasar dan mereduksi resiko kesalahan pencocokan kebutuhan pembeli.</li> <li>- Li <i>et all</i> (1999) Pembelajaran Pelanggan mengarahkan pada (1) proses pencocokan atau penyesuaian atribut-atribut produk baru dengan minat dan kebutuhan pembeli yang menjadi target (2) proses pembelajaran pelanggan tidak hanya menyajikan informasi tentang preferensi dan selera pembeli di pasar ekspor tetapi juga informasi tentang kebutuhan potensial dan trend pasar masa mendatang</li> <li>- Day and Wisley (1988), Perubahan teknologi menekan perusahaan untuk berinteraksi dengan pelanggan karena pelanggan akan memberikan informasi tentang permintaan dan</li> </ul>

		<p>tren pasar yang muncul</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Day (1994) Pembelajaran Pelanggan mengarahkan perusahaan memahami fungsi dan atribut produk yang lebih disukai pelanggan.</li> </ul>
2.	Proses Pembelajaran Pesaing berpengaruh positif terhadap Proses Pengembangan Produk Baru	<p>Hasil Penelitian mendukung ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Day and Wisley (1988), Pembelajaran Pesaing memberikan kemungkinan bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan dan menawarkan produk kepada pelanggan pesaing.</li> <li>- Li and Calantone (1998) Informasi akan teknologi yang digunakan pesaing mendorong perusahaan untuk meningkatkan pembelajaran pesaing karena teknologi yang baik menghasilkan produk bermutu yang diinginkan pelanggan.</li> <li>- Li <i>et all</i> (1999), pembangunan keunggulan posisi dan perbandingan yang berdasarkan diagnosa posisi merupakan peran dalam kompetisi produk dan dapat dilakukan dengan pembelajaran pesaing.</li> </ul>
3.	Integrasi Lintas Fungsi berpengaruh positif terhadap Proses Pengembangan Produk Baru	<p>Hasil Penelitian mendukung ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayers (1997), Integrasi antara <i>R&amp;D</i> dan <i>Marketing</i> dapat mempertinggi tingkat kesuksesan produk baru dan <i>perceived effectiveness</i>.</li> <li>- Song and Parry (1997), Kesuksesan produk baru dipengaruhi integrasi lintas fungsi pada <i>sharing</i> informasi, sumberdaya teknis, <i>skill</i>, <i>marketingi</i>, keahlian pengembangan produk dan kondisi pasar</li> </ul>
4.	Proses Pengembangan Produk Baru berpengaruh positif terhadap kesuksesan produk baru	<p>Hasil Penelitian Mendukung ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Song and Parry (1997), akomodasi atribut produk yang diinginkan pelanggan dalam proses pengembangan produk baru merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan diterimanya produk di pasar.</li> <li>- Zahra dan Ellor (1993) pengembangan produk baru memberikan (1) keuntungan stratejik seperti menjaga dan memperluas <i>market share</i> dan (2) operasional seperti profitabilitas.</li> </ul>

## 5.5. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dikembangkan strategi yang dapat meningkatkan kesuksesan produk baru dalam industri mebel di Jepara Jawa Tengah. Pihak manajemen hendaknya dapat memperhatikan factor-faktor yang dapat mempengaruhi proses pengembangan produk baru itu sendiri. Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara lebih rinci yang didasarkan pada kerangka pemikiran teoritis dan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

Aktifitas dan proses pembelajaran pelanggan dalam proses pengembangan produk baru pada penelitian ini secara nyata memberikan kontribusi besar. Pembelajaran pelanggan harus dipahami sebagai elemen penting dalam pengembangan produk baru yang termaktub, dalam akuisisi informasi kebutuhan pelanggan dan interpretasinya yang terbukti dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang sangat besar. Sehingga perusahaan diharapkan dapat mengupayakan akuisisi informasi tentang kebutuhan pelanggan dengan terus melakukan survey dan penelitian. Kebutuhan pelanggan setidaknya terbagi menjadi 2 yaitu kebutuhan masa sekarang dan akan datang. Manajemen perlu sekali memperhatikan *timing* kebutuhan pelanggan tersebut, karena dalam mempersiapkan pengembangan produk baru apabila kurang memperhatikan *timingnya* akan dapat menghasilkan produk yang sudah tidak dibutuhkan lagi oleh konsumen. Sehingga produk baru tersebut akan gagal di pasar. Jadi prediksi akan kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang sangat menentukan kesuksesan perusahaan dalam mengembangkan produk baru. Sandaran yang dapat digunakan adalah tingkat perkembangan pengetahuan

konsumen, tuntutannya, dan perkembangan teknologi mutakhir. Selain itu, model dan desain produk yang menjadi tuntutan pelanggan harus dapat diinterpretasikan secara benar dan baik. Interpretasi informasi pelanggan dalam hasil penelitian ini mempunyai kontribusi pengaruh yang paling besar diantara indikator lain yang digunakan, sehingga perhatian manajemen dapat difokuskan pada pengembangan dan peningkatan sumberdaya manusia. Harapannya, sumberdaya manusia yang memiliki skill, pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi akan mampu menginterpretasikan informasi pelanggan secara baik dan benar serta mengintegrasikannya dalam proses pengembangan produk baru.

Dalam proses pembelajaran pesaing, manajemen hendaknya memperhatikan lingkungan industri dimana terdapat banyak pesaing yang dapat menghasilkan produk yang sejenis. Perhatian ini menyangkut perkembangan pengembangan produk baru dan strategi yang digunakan oleh pesaing. Hal ini dapat tegambar dari teknologi yang digunakan perusahaan pesaing serta *timing* yang digunakannya dalam pengembangan produk baru. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang mempunyai pengaruh terbesar adalah intensitas pembelajaran pesaing meskipun 2 indikator yang lain memberikan kontribusi yang tidak kecil. Dalam hal ini intensitas atau tingkat keseringan pembelajaran pesaing tidak boleh diremehkan oleh para manajer mengingat pengaruhnya yang sangat besar. Hal ini berfungsi melihat rencana dan perkembangan pesaing sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi perusahaan sendiri.

Dalam integrasi lintas fungsi, integrasi *marketing*, *R&D* dan *manufacturing* mempunyai pengaruh yang terbesar, sehingga diharapkan perusahaan dapat menginformasikan secara balance dan mengelola proses pengembangan produk baru melalui koordinasi yang terarah antar departemen tersebut untuk menuju kesuksesan produk barunya. Para manajer hendaknya tidak terkotak-kotak hanya pada kepentingan prestasi departemen masing-masing dengan kurang memperhatikan kepentingan perkembangan perusahaan secara keseluruhan karena hal ini dapat mengakibatkan persaingan antar departemen dalam satu perusahaan yang kurang sehat. Berbagai alternatif pilihan yang dapat dikembangkan dalam rangka menciptakan integrasi lintas fungsi yang baik adalah formalisasi tugas yang jelas tanpa mengabaikan level fleksibilitasnya, harmonisasi konflik dan pengembangan solidaritas antar departemen. Selain itu, instrument dan standar perlu dibuat untuk setiap laporan aktifitas yang dilakukan masing-masing departemen, sehingga semua

**Tabel 5.2.**  
**Implikasi Manajerial**

No	Kebijakan Manajerial	Implikasi Manajerial
1.	Pembelajaran Pesaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosa atas kemampuan perusahaan secara periodik</li> <li>- Antisipasi kemampuan kebutuhan mendatang</li> <li>- Resposif dan kreatif atas teknologi informasi</li> <li>- Pembelajaran dan monitoring yang berkesinambungan</li> <li>- Monitoring dan melakukan pengamatan pada setiap event pameran</li> </ul>

2.	Pembelajaran Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan program penelitian memperbanyak penelitian pemasaran di berbagai segmen</li> <li>- pemberdayaan sumberdaya manusia khususnya bagian R&amp;D</li> <li>- penyediaan sarana prasarana penunjang</li> <li>- pencatatan setiap informasi dan interpretasi atas informasi tersebut untuk dapat mengadakan evaluasi atas keluaran</li> <li>- Pembelajaran dan monitoring yang berkesinambungan</li> <li>- Melakukan pembelajaran pelanggan secara intensif dengan intensitas yang cukup tinggi.</li> </ul>
3.	Integrasi Lintas Fungsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>top-down direction</i></li> <li>- <i>An Integraed IT</i>, teknologi informasi terpadu dengan tujuan Share data base, jaringan komunikasi yng cepat, system pengambilan keputusan, identifikasi produk secara otomatis.</li> <li>- Formalisasi tugas dan pengurangan level fleksibilitas tugas</li> <li>- Harmonisasi konflik</li> <li>- Pertemuan periodic dan insidental</li> </ul>

Sumber: Pengembangan konsep berdasarkan penelitian, 2004

upaya yang dilakukan dalam proses pengembangan produk baru dapat terukur dan terevaluais secara baik. Secara simple, paparan tersebut diatas temaktub dalam table 5.2.

### 5.6. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk objek penelitian yang berbeda karena obyek penelitian terbatas hanya perusahaan dalam industri mebel yang terdapat di Jepara Jawa Tengah.
2. Penelitian ini hanya memasukan variebel pembelajaran pelanggan, pesaing, dan integrasi lintas fungsi perusahaan sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan kesuksesannya. Sementara itu, masih mungkin terdapat variable yang mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan kesuksesannya seperti prilaku inovatif manajemen, kecepatan perubahan teknologi dan lain sebagainya yang dapat digunakan dalam penelitian berikutnya.

#### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu bahwa sebaiknya dalam penelitian yang akan datang mengambil obyek penelitian yang berbeda misalnya di industri garment, otomotif ataupun industri rokok, serta memeperluas cakupan obyek penelitian, seperti industri mebel di seluruh Jawa Tengah. Selain itu dalam penelitian yang akan datang sebaiknya juga memasukan variabel-variebel lain yang dipandang dapat mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan kesuksesannya.

## DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, (2003), "Company Directory 2003", ASMINDOKomda Jepara
- Ayers, Doug; Dahlstrom, Robert; dan Skinner, SJ, (1997), "An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success", *Journal of Marketing Research* Vol. XXXIV, p. 107-116
- Bridges, Eileen; Ensor, KB; dan Thompson, JR. (1992), "Marketplace competition in the personal computer industry", *Decision Science*, Vol. 23 No. 2, pp. 467-477
- Basu, Swastha, DH., *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta, (1990).
- Bernard Catry dan Michel Chevalier, (1974), "Market Share Strategy and the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, (October 1974)
- Caldwell, David dan Deborah Gladstein Ancona (1990), "Improving The Performance of New Product Teams", *Research-Technology Management* p. 25-29
- Chen, Roger dan Li, Mingfang (1999), "Strategic Alliances and New Product Development: An empirical Study of The US Semiconductor Start-up Firms", *Advances in Competitiveness Research (AICR)* Vol: 7 Iss: 1 p. 35-61
- Day, George S., (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52
- Dickson, PR. (1992), "Toward a general theory of competitive rationality", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 69-83
- Dwyer, MO dan Toole, TO, (1998), "Marketing-R&D interface contexts in new product development", *Irish Marketing Review* Vol. 11 No. 1, 1998
- Emory, W.c and Cooper, D.r. (1991), "Business Research Methods", Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.

- Ferdinand, Augusty (1999) : "Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage", Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty (2000) : "Manajemen Pemasaran sebuah pendekatan strategic", Research Paper Series, No. 1
- Ferdinand., Augusty (2000), "Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Galzer, Rashi, (1991), "Marketing in an information-intensive environment : strategic implicatins of knowledge as an asset", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 1-19
- Hair, Joseph I. Jr.; Ronald, L; Tatham, Rolph E. Andesson and Black, William C. (1995), "Multivariate Data analysis with Reading, 3<sup>rd</sup> ed", New York : Macmillan Publishing Company.
- Henard, DH dan Szymanski, DM, (1997), "Whay some new products are more successful than others", *Journal of Marketing Research* (August) Vol. XXXVIII, pp. 362-375
- Indriartono, Nur dan Supomo, (1999), "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen", BPFE Yogyakarta
- Kuncoro, Mudrajad (1994), "Peta Bisnis Aliansi Strategik", *Usahawan* No.11 TH.XXIII
- Li, Tiger dan Calantone, RJ., (1998), "The Impact of market knowledge competence on new product advantage : conceptualization and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 13-29
- Li, Tiger; Nicholls, JAF; dan Roslow, S., (1999)," The relationships between market-driven learning and new product success in export maekets" *International Marketing Review*, Vol. 16, No. 6, pp. 476-503
- Pelham, Alfred M, (1997), "Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms", *Journal of Marketing Theory and Pactice* (summer) pp. 55-76
- Sinkula, James M.,(1994), "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 35-45
- Song, XM dan Parry, ME., (1997), "The determinants of Japanese new product successes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, pp. 64-76

- Wills, J.A., Sampli, C and Jacobs, L (1991), "Developing global product and marketing Strategies: a construct and a research agenda, *Journal of Academy of Marketing Science* Vol,19 No.4, pp. 1-10
- Wind, Jerry dan Mahajan, Vijay, (1997), "Issues and opportunities in new product development : an introduction to the special issue", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, pp. 1-12
- Yeoh, Poh-Lin, (1997), "Speed to global markets: an empirical prediction of new product success in ethical pharmaceutical industry", *European Journal of Marketing* Vol. 28 No. 11, pp. 29-49
- Zahra, Shaker A. dan Ellor, Diane, (1993), "Accelerating new product development and successful market introduction", *SAM Advanced Management Journal*, winter, pp. 9-15
- Zieger, Billie Jo and Modesto Maidique (1990), "A Made of NPD: An Empirical Test, *Management Science*, 36 (7), pp.867-883