



ANALISIS PENGARUH PEMBELAJARAN PELANGGAN, PESAING DAN INTEGRASI LINTAS FUNGSI PERUSAHAAN TERHADAP KESUKSESAN PRODUK BARU

M. Nafies Husnie

Abstraksi

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. Analisis data menggunakan Struktural Equation Modelling (SEM). 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 manajerial dan agenda penelitian mendatang.

Kata Kunci: Pengembangan Produk Baru-Pembelajaran Pelanggan dan Pesaing-integrasi Lintas fungsi

Era global membuat dunia usaha mejadi semakin kompetitif dan tak terbatas, 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.

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. Sementara itu diperlukan 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, p.20).

Dalam dunia bisnis yang sangat *competitive*, perusahaan tidak bisa bersaing dengan teknologi dan standar kemarin untuk memenangkan persaingan hari ini (Kandampully & Duddy, 1999, p.52). Bahkan Pilzer (dalam Kandampully & Duddy, 1999, p. 52) 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".

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.

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.

Secara garis besar, pembelajaran *market driven* muncul pada 2 tingkatan level yaitu organisasional dan fungsional (Slater 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.

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.

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 et. al (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.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Market Driven Learning

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 kapital. 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*.

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 untuk pasar ekspor dengan mengoperasionalkan 3 variabel utama, yaitu:

1. Proses pembelajaran pelanggan
2. Proses pembelajaran pesaing
3. Lingkungan internal perusahaan

Kesuksesan 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.

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 global 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.

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

1. Keuntungan strategik, 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

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 (perolehan) 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 sensitif 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, 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.

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 feature 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.

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

Proses Pembelajaran Pesaing

Sama halnya dengan proses pembelajaran pelanggan, proses

pembelajaran pesaing dalam pasar ekspor juga mencakup 3 hal utama, yaitu (1) akuisisi (perolehan) informasi pesaing, (2) interpretasi, dan (3) integrasi.

Day dan Wisley (1988 p. 12) lebih lanjut menyarankan bahwa 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; 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 managernya 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.

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

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.

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Penelitian ini memilih industri mebel di Jepara sebagai objek penelitian. Hal yang mendasari pemilihan industri mebel adalah karena perusahaan-perusahaan dalam industri ini perlu dan telah melakukan serangkaian pengembangan produk baru dalam lingkungan yang kompetitif.

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

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 sampel secara tidak acak dengan menggunakan kriteria perusahaan yang menjadi target dan sesuai dengan masalah penelitian. Elemen populasi dibatasi pada elemen yang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jumlah sampel yang diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 100 manager perusahaan mebel di Kabupaten Jepara Jawa Tengah.

Teknik Analisis Data

The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket *software* statistik AMOS

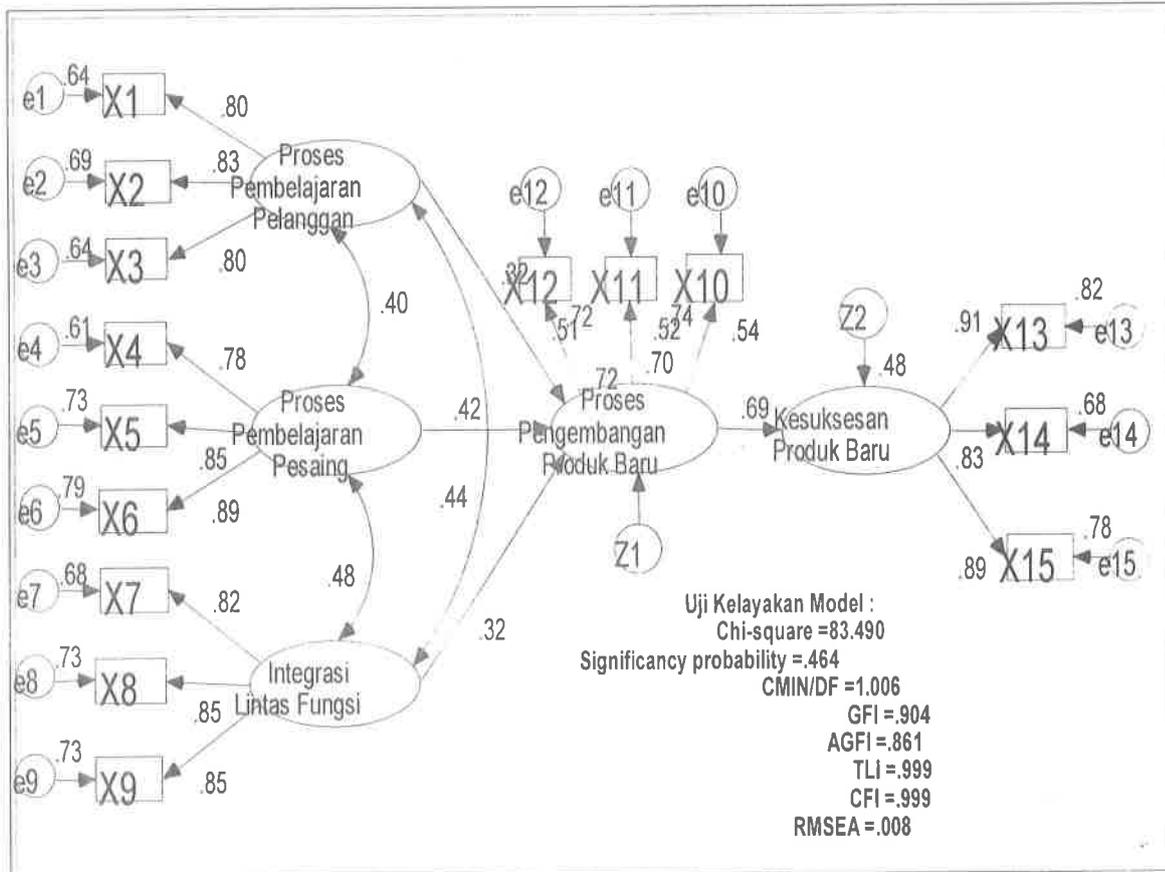
4.01 digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

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.

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 1, maka nilai koefisien pengaruh dari masing-masing dimensi memiliki *loading factor* (koefisien λ) 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.

Gambar 1 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 1.

Gambar 1
Structural Equation Modelling



Tabel 1
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
λ^2 Chi-square	Diharapkan kecil	83,490	Baik
Significance 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 83,490. *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).

Parameter estimasi antara proses pembelajaran pelanggan terhadap proses pengembangan produk baru menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,921 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima artinya proses pembelajaran pelanggan berpengaruh secara positif terhadap proses pengembangan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik. Jadi dapat pula disimpulkan bahwa semakin baik proses pembelajaran pelanggan, semakin baik proses pengembangan produk baru terbukti juga secara empiris.

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

Tabel 2
Standardized Regression Weight Structural Equation Model

Standardized Regression Weight			Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Proses Pengembangan Produk Baru	<- -	Integrasi Lintas Fungsi	0.315	0.287	0.101	2.841	0.005	H3
Proses Pengembangan Produk Baru	<- -	Proses Pembelajaran Pelanggan	0.319	0.323	0.111	2.921	0.003	H1
Proses Pengembangan Produk Baru	<- -	Proses Pembelajaran Pesaing	0.423	0.377	0.104	3.642	0	H2
Kesuksesan Produk Baru	<- -	Proses Pengembangan Produk Baru	0.692	0.861	0.155	5.57	0	H4

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

PENGUJIAN HIPOTESIS PENELITIAN

H1: *Semakin baik proses pembelajaran pelanggan, 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 = 3,642 atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat

diterima artinya proses pembelajaran pesaing berpengaruh secara positif terhadap proses pengembangan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik. Jadi dapat pula disimpulkan bahwa semakin baik proses pembelajaran pesaing, semakin baik proses pengembangan produk baru terbukti juga secara empiris.

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 $C.R = 2,841$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima artinya integrasi lintas fungsi perusahaan berpengaruh secara positif terhadap proses pengembangan produk baru dalam penelitian ini terbukti secara statistik. Jadi dapat pula disimpulkan bahwa semakin baik integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik proses pengembangan produk baru terbukti juga secara empiris.

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 $C.R = 5,570$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima artinya proses pengembangan produk baru berpengaruh secara positif terhadap kesuksesan produk baru dalam

penelitian ini terbukti secara statistik. Jadi dapat pula disimpulkan bahwa semakin baik proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru terbukti juga secara empiris.

KESIMPULAN PENELITIAN

Dengan berdasarkan uraian telaah pustaka dan hasil penelitian lapangan terhadap 100 manajer perusahaan mebel dalam industri mebel di Jepara Jawa Tengah, dapat disimpulkan bahwa didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kesuksesan produk baru dapat dicapai melalui sinergi kompetensi organisasi berupa pembelajaran pelanggan dan pesaing seperti yang dikemukakan oleh Day dkk (1998).

Dalam penelitian ini, kesuksesan produk baru dapat dicapai melalui proses pengembangan produk baru dan sinergi antara proses pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pengaruh antara proses pembelajaran pelanggan terhadap proses pengembangan produk baru adalah positif, sehingga semakin baik/efektif proses pembelajaran pelanggan, semakin baik/efektif proses pengembangan produk baru.
2. Pengaruh antara proses pembelajaran pesaing terhadap proses pengembangan produk baru adalah positif, sehingga semakin baik/efektif proses pembelajaran pesaing, semakin baik/efektif proses pengembangan produk baru.

3. Pengaruh antara integrasi lintas fungsi perusahaan terhadap proses pengembangan produk baru adalah positif, sehingga semakin baik/efektif integrasi lintas fungsi perusahaan, semakin baik/efektif proses pengembangan produk baru.
4. Pengaruh antara proses pengembangan produk baru terhadap kesuksesan produk baru adalah positif, sehingga semakin baik/efektif proses pengembangan produk baru, semakin tinggi tingkat kesuksesan produk baru.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pencapaian kesuksesan produk baru dapat dicapai melalui proses pengembangan produk baru dan sinergi antara proses pembelajaran pelanggan, pesaing dan integrasi lintas fungsi perusahaan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara lebih rinci yang didasarkan pada kerangka pemikiran teoritis dan hasil penelitian ini adalah seperti yang terdapat dalam tabel 3.

Tabel 3
Implikasi Manajerial

No	Kebijakan Manajerial	Implikasi Manajerial
1.	Pembelajaran Pesaing	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosa atas kemampuan perusahaan secara periodic - Antisipasi kemampuan kebutuhan mendatang - Resposif dan kreatif atas teknologi informasi - Pembelajaran dan monitoring yang berkesinambungan - Monitoring dan melakukan pengamatan pada setiap event pameran
2.	Pembelajaran Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan program penelitian memperbanyak penelitian pemasaran di berbagai segmen - pemberdayaan sumberdaya manusia khususnya bagian R&D - penyediaan sarana prasarana penunjang - pencatatan setiap informasi dan interpretasi atas informasi tersebut untuk dapat mengadakan evaluasi atas keluaran - Pembelajaran dan monitoring yang berkesinambungan - Melakukan pembelajaran pelanggan secara intensif dengan intensitas yang cukup tinggi.
3.	Integrasi Lintas Fungsi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>top-down direction</i> - <i>An Integraed IT</i>, teknologi informasi terpadu dengan tujuan Share data base, jaringan komunikasi yng cepat, system pengambilan keputusan, identifikasi produk secara otomatis. - Formalisasi tugas dan pengurangan level fleksibilitas tugas - Harmonisasi konflik - Pertemuan periodic dan insidental

Sumber: Pengembangan konsep berdasarkan penelitian, 2004

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 memasukkan variabel pembelajaran pelanggan, pesaing, dan integrasi lintas fungsi perusahaan sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan kesuksesannya. Sementara itu, masih mungkin terdapat variabel yang mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan kesuksesannya seperti perilaku inovatif manajemen, kecepatan perubahan teknologi dan lain sebagainya yang dapat digunakan dalam penelitian berikutnya.

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 memperluas cakupan obyek penelitian, seperti industri mebel di seluruh Jawa Tengah. Selain itu dalam penelitian yang akan datang sebaiknya juga memasukan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi proses pengembangan produk baru dan kesuksesannya.

DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, (2003), " *Company Directory 2003*", ASMINDO, Komda 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., 1990, "*Manajemen Pemasaran Modern*", Liberty, Yogyakarta
- Bernard Catry dan Michel Chevalier, (1974), "Market Share Strategy and the Product Life Cycle", *Journal of Marketing*, (October)
- 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 Reseach Methods*", Fourth Ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.

- Ferdinand, Augusty (1999), "Strategic Pathways toward Sustainable Competitive Advantage", Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- _____ (2000), "Manajemen Pemasaran sebuah pendekatan strategic", Research Paper Series, No. 1
- _____ (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", 3rd 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
- Indriantoro, 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