

658
Bud
F a

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEUNGGULAN BERSAING DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
Kantor Cabang Semarang)**



TESIS

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

Oleh :

**ARIE BUDIKRISTIAJI
NIM C4A002121**

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



Sertifikasi

Saya, Arie Budikristiaji, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Arie Budikristiaji

Mei 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEUNGGULAN BERSAING DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
Kantor Cabang Semarang)**

yang disusun oleh Arie Budikristiaji, NIM C4A002121
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Mei 2004
dan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Miyasto

Pembimbing Anggota



Drs. L. Suryanto, MM

Semarang, 22 Mei 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Company in the line business of banking is in a strong competition, therefore it must have its capability to develop strategic choice so can adapt with the dynamic environment. Service quality, implementation of differentiation strategy, and environmental scanning are important factors to achieve company's competitive advantage. Nevertheless, service quality is not equal, implementation of differentiation strategy is not right, and not good enough at environmental scanning can make competitive advantage weakly and last make the company performance not optimal.

The study tries to find out competitive advantage at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Semarang Branch is influenced by service quality, implementation of differentiation strategy, and environmental scanning. This study also tries to find out that competitive advantage is influenced to company performance.

The data which is used in this research is a primary data from 140 respondents of fixed employees from assistant level until manager level at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Semarang Branch. The method for analysis used for this study was Structural Equation Model (SEM). Data normality test which is using ± 2.58 critical ratio in 1% significance rate, shows that we can not find any proof of abnormal data.

From the calculation of the Structural Equation Model, the model in this research is acceptable and used to determine that, environmental scanning is positively influenced to service quality, implementation of differentiation strategy is positively influenced to service quality, environmental scanning is positively influenced to competitive advantage, service quality is positively influenced to competitive advantage, implementation of differentiation strategy is positively influenced to competitive advantage, and competitive advantage is positively influenced to company performance. Because the criterion measurement result of goodness of fit index which covered as follows : 88.026 chi square value, 0.072 probability value, 0.043 RMSEA value, 0.921 GFI value, 0.881 AGFI value, 1.258 CMIN/DF value, 0.982 TLI value, and 0.986 CFI value. Meanwhile, from 1 until 6 hypotheses test result using 5% significance rate with CR value $> 2,00$ each as follows : Hypotheses 1 CR = 5.165, Hypotheses 2 CR = 4.536, Hypotheses 3 CR = 2.093, Hypotheses 4 CR = 3.337, Hypotheses 5 CR = 3.927 and Hypotheses 6 CR = 8.328.

ABSTRAKSI

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan berada dalam kondisi persaingan yang ketat, oleh sebab itu perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengembangkan pilihan strategik supaya dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi, dan pengamatan lingkungan merupakan faktor yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Namun kualitas layanan yang kurang memadai, implementasi strategi diferensiasi yang tidak tepat, juga pengamatan lingkungan yang kurang baik dapat menyebabkan melemahnya keunggulan bersaing perusahaan dan pada akhirnya turut pula menyebabkan kinerja perusahaan kurang optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah keunggulan bersaing yang dimiliki PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang dipengaruhi oleh kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi, dan pengamatan lingkungan. Penelitian ini juga menguji apakah keunggulan bersaing turut pula mempengaruhi kinerja perusahaan.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari 140 responden pegawai tetap level asisten sampai dengan level pimpinan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*). Uji normalitas data yang dilakukan dengan menggunakan critical ratio sebesar ± 2.58 pada taraf signifikansi 1%, menunjukkan tidak ditemukan bukti-bukti data tidak normal.

Dari hasil perhitungan dengan SEM tersebut, maka model pada penelitian ini dapat diterima dan menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan, pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan karena hasil pengukuran pada *goodness of fit index* terpenuhi yang meliputi *chi-square* 88.026, *probability* 0.072, RMSEA 0.043, GFI 0.921, AGFI 0.881, CMIN/DF 1.258, TLI 0.982, dan CFI 0.986. Sementara itu dari hasil uji hipotesis 1 sampai dengan 6 diperoleh CR > 2.00 dengan taraf signifikansi 5% masing-masing sebagai berikut : Hipotesis 1 CR = 5.165, Hipotesis 2 CR = 4.536, Hipotesis 3 CR = 2.093, Hipotesis 4 CR = 3.337, Hipotesis 5 CR = 3.927, dan Hipotesis 6 CR = 8.328.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Bapa Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas berkah dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak, oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini, yaitu :

1. Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Undip Semarang,
2. Prof. Dr. Miyasto, selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan saran, bimbingan, dan petunjuk yang berharga bagi penulisan tesis ini,
3. Drs. L. Suryanto, MM, selaku Pembimbing Anggota yang telah memberikan saran, bimbingan, dan petunjuk yang berharga bagi penulisan tesis ini,
4. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Pengampu Magister Manajemen Undip Semarang,
5. Bapak, ibu, dan adik-adik tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini,
6. Seluruh teman-teman Angkatan XVIII Akhir Pekan yang turut memberikan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini,
7. Seluruh pimpinan dan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang,

8. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan dibalik ketidaksempurnaan tesis ini masih terdapat manfaat untuk bahan kajian lebih lanjut.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Hormat kami,

Arie Budikristiaji

NIM. C4A002121

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	7
1.4 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	9

2.1 Konsep Dasar.....	9
2.1.1 Pengamatan Lingkungan.....	9
2.1.2 Kualitas Layanan.....	12
2.1.3 Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Kualitas Layanan.....	14
2.1.4 Implementasi Strategi Diferensiasi.....	15
2.1.5 Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Kualitas Layanan.....	19
2.1.6 Keunggulan Bersaing.....	20
2.1.7 Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Keunggulan Bersaing.....	24
2.1.8 Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing.....	25
2.1.9 Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing.....	25
2.1.10 Kinerja Perusahaan.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
2.4 Hipotesis Penelitian.....	30
2.5 Dimensionalisasi Variabel.....	31
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 36
3.1 Populasi dan Sampel.....	36

3.2 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.2.1 Metode Angket.....	37
3.2.2 Studi Pustaka.....	38
3.3 Metode Analisis.....	38
3.3.1 Langkah-langkah SEM.....	39
 BAB IV ANALISIS DATA.....	 47
4.1 Gambaran Obyek Penelitian.....	47
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	48
4.2.1 Langkah 1 : Pengembangan Model Teoritis.....	48
4.2.2 Langkah 2 : Menyusun Path Diagram	48
4.2.3 Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.....	48
4.2.4 Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	49
4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen.....	50
4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen.....	53
4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM).....	56
4.2.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi.....	58
4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	59
4.2.6.1 Asumsi-Asumsi SEM.....	59
4.2.6.1.1 Ukuran Sampel.....	59
4.2.6.1.2 Outlier.....	59

4.2.6.1.2.1 Outlier Univariate.....	60
4.2.6.1.2.2 Outlier Multivariate.....	61
4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data.....	62
4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	63
4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	64
4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	65
4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas.....	65
4.2.6.3.2 Variance Extract.....	66
4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model.....	68
4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	69
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	75
5.1 Kesimpulan.....	76
5.2 Implikasi Teoritis.....	77
5.3 Implikasi Manajerial.....	79
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	81
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	82
DAFTAR REFERENSI.....	83
DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
Gambar 2.2 Dimensi-dimensi dari Variabel Pengamatan Lingkungan.....	31
Gambar 2.3 Dimensi-dimensi dari Variabel Kualitas Layanan.....	32
Gambar 2.4 Dimensi-dimensi dari Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi....	33
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Keunggulan Bersaing.....	34
Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Perusahaan.....	35
Gambar 3.1 Path Diagram.....	40
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen.....	50
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen.....	53
Gambar 4.3 Structural Equation Model.....	56

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Variabel-variabel dan Dimensinya..... 41
Tabel 3.2	Structural Equations.....42
Tabel 3.3	Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran..... 43
Tabel 3.4	Goodness of Fit Index.....46
Tabel 4.1	Sample Covariances – Estimates.....49
Tabel 4.2	Pengujian Kelayakan CFA Konstruk Exogen.....51
Tabel 4.3	Regression Weight CFA Konstruk Exogen.....51
Tabel 4.4	Pengujian Kelayakan CFA Konstruk Endogen.....54
Tabel 4.5	Regression Weight CFA Konstruk Endogen.....54
Tabel 4.6	Regression Weight Structural Equation Model.....57
Tabel 4.7	Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model.....58
Tabel 4.8	Descriptive Statistics.....61
Tabel 4.9	Assessment of Normality.....63
Tabel 4.10	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeks.....64
Tabel 4.11	Standardized Residual Covariances.....68
Tabel 4.12	Estimasi Parameter Regression Weights.....69

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan teknologi yang begitu cepat, juga perubahan selera pelanggan dapat mengakibatkan pelanggan berpindah ke perusahaan lain. Perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengembangkan pilihan strategik supaya dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu, sumber daya perusahaan harus dikelola secara sistematis sehingga dapat menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000, p.4-5). Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

Pada perusahaan jasa, terutama dalam bidang perbankan, keunggulan bersaing seringkali diupayakan dalam bentuk pelayanan yang terbaik. Menurut James L. Wahlers (1994, p.230), menyatakan bahwa strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat. Dalam bidang jasa perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Zeithaml (1990, p.42) mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbedaan persepsi konsumen akan kualitas layanan yang diterima dengan harapan konsumen akan kualitas. Hal pokok yang mendasari kualitas layanan adalah dimensi-dimensinya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan, tanpa memandang jenis dari layanannya. Perusahaan dan pesaing secara

bersama-sama berkompetisi dalam menghasilkan dan memberikan nilai bagi pelanggannya, sedapat mungkin sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh pelanggan. Sasaran pengembangan strategi adalah menghasilkan nilai unggul atau pelayanan pelanggan yang lebih baik daripada apa yang dapat dilakukan oleh pesaing (Ferdinand, 2000, p.5).

Nasabah yang memiliki dana, terlebih yang jumlahnya besar, menghendaki pelayanan yang baik, dan dalam hal ini petugas layanan dinilai kurang optimal sehingga masih banyak komplain tentang pelayanan petugas. Petugas teller yang ada tidak sebanding dengan jumlah nasabah, sehingga antrian panjang sering terjadi yang menyebabkan nasabah harus menunggu cukup lama untuk mendapat layanan. Bagi nasabah yang bertransaksi lewat ATM terkadang kecewa karena sering muncul gangguan off line sehingga tidak dapat dilakukan penarikan tunai.

Sumber daya perusahaan harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Menurut Porter (1996, p.1-7) terdapat tiga strategi generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Strategi keunggulan biaya menyeluruh membutuhkan fokus pada kebijakan fungsional, operasi internal dan efisiensi internal. Strategi diferensiasi sebaliknya membutuhkan penciptaan daya tarik terhadap segmen pasar sasaran. Dengan strategi ini perusahaan tidak terlalu memperhatikan biaya tetapi lebih memfokuskan pada identifikasi nilai kunci tertentu yang dapat mereka ciptakan. Strategi fokus masuk dalam persaingan sempit suatu industri, di mana strategi ini memilih suatu bagian atau kelompok tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian/kelompok segmen ini secara khusus. Dari ketiga strategi generik tersebut,

Lebih lanjut, Getz dan Sturdivant (1989, p.9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Meskipun diferensiasi mempunyai arti penting, sumber-sumber yang memungkinkan dilakukannya diferensiasi seringkali tidak dipahami oleh perusahaan, atau dengan kata lain perusahaan sering memandang diferensiasi dalam sudut pandang yang terlalu sempit. Kutcher (2000, p.14) mengatakan perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi bila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak di mata para pembeli. Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana dia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah. Diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk menawarkan dengan harga tinggi (harga premi), menjual produknya semakin banyak pada harga tertentu, atau memperoleh sejumlah manfaat yang setara, misalnya : besarnya kesetiaan pembeli selama masa menurunnya permintaan dalam daur hidup usaha. Diferensiasi memungkinkan perusahaan meraih keunggulan bersaing jika harga premi yang berhasil ditawarkan lebih besar daripada biaya manapun dari usaha memperoleh keunikan tersebut.

Yasai-Ardekani dan Nystrom (Beal, 2000, p.30), mengemukakan bahwa *scope* dan *frequency* dari pengamatan lingkungan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi bersaingnya dengan lingkungan. Pengamatan yang sering dilakukan terhadap bagian-bagian dari lingkungan menyediakan informasi mutakhir bagi perusahaan dan memudahkannya untuk menguji keakuratan dari informasi, juga untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan dibanding dengan yang jarang melakukan pengamatan.

Pengalaman menunjukkan bahwa peluang maupun ancaman dapat timbul dari berbagai sumber (Jackson dan Dutton, dalam Beal, 2000, p.27). Dengan demikian, memperoleh informasi tentang beberapa sektor atau bagian yang berbeda dapat memberikan informasi yang relevan sebagai upaya menyesuaikan strategi bersaing perusahaan dengan kondisi lingkungan. Oleh karena itu, dengan menjaga informasi antar bagian dari lingkungan dapat membuat perusahaan memperoleh keunggulan bersaing atau menjaga posisi pasarnya.

Pemilihan lokasi kantor terkadang masih kurang baik, seperti kantor kas di Texmaco dan di Universitas Negeri Semarang (Unnes) yang lokasinya di dalam sehingga kurang diketahui oleh masyarakat, juga pemilihan lokasi mesin ATM yang ternyata kurang strategis dan tidak dipusat keramaian sehingga pemakaiannya tidak optimal dan kurang dapat memenuhi permintaan nasabah. Juga tindakan pesaing dalam meluncurkan teknologi baru seperti internet banking, dengan transaksi yang dapat dilakukan di mana saja, tentunya dengan jaminan keamanan akan dapat lebih dapat menarik perhatian calon nasabah yang mobilitasnya tinggi.

Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perusahaan mengalami keberhasilan dalam bidang-bidang di mana praktek yang ada cocok dengan semua kebutuhan konstituen (Kotter dan Heskett, 1992, p.118). Kinerja pasar (Permadi, 1998, p.70-71) dinyatakan sebagai bagian dari kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

1.2 Rumusan Masalah

Pada latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi, dan pengamatan lingkungan merupakan faktor yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Namun kualitas layanan yang kurang memadai, implementasi strategi diferensiasi yang tidak tepat, juga pengamatan lingkungan yang kurang baik dapat menyebabkan melemahnya keunggulan bersaing perusahaan dan pada akhirnya turut pula menyebabkan kinerja perusahaan kurang optimal.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan?
2. Bagaimana pengaruh implementasi strategi diferensiasi terhadap kualitas layanan?
3. Bagaimana pengaruh pengamatan lingkungan terhadap keunggulan bersaing?
4. Bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing?
5. Bagaimana pengaruh implementasi strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing?
6. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan.
2. Untuk menganalisis pengaruh implementasi strategi diferensiasi terhadap kualitas layanan.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengamatan lingkungan terhadap keunggulan bersaing.
4. Untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing.
5. Untuk menganalisis pengaruh implementasi strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing.
6. Untuk menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendukung telaah teori yang telah dikembangkan oleh penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan hubungan kausalitas antar variabel yang dalam penelitian ini.
2. Bahan masukan bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merencanakan kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi, dan pengamatan lingkungan untuk mencapai keunggulan bersaing sehingga dapat dicapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

1.4 Sistematika Penulisan

Gambaran isi penelitian secara keseluruhan disajikan dalam outline penelitian berikut ini:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model. Bab ini menjelaskan mengenai pengamatan lingkungan, kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan, dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis.
- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi obyek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis data.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.
- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, di mana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan di masa mendatang (Choo, 1999, p. 21). Perusahaan menuju lingkungan masa depan yang tidak pasti, di mana lingkungan usaha menjadi mudah berubah dan para manajer harus sanggup beradaptasi. Perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berhasil dengan baik. Keputusan strategis harus diambil untuk kapan dan bagaimana menghadapi perubahan-perubahan. Para manajer harus secara jelas mengetahui perubahan apa yang telah terjadi, apa yang akan terjadi di pasar dan bagaimana hal tersebut secara potensial mempengaruhi kegiatan perusahaan (Xu dan Kaye, 1995, p. 21).

Perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungan supaya memahami kekuatan perubahan eksternal sehingga mereka dapat mengembangkan respon yang efektif untuk perbaikan di masa mendatang. Memilih lingkungan yang tepat untuk diamati merupakan suatu masalah. Jelas bahwa untuk pengamatan seluruh lingkungan selain merupakan biaya tinggi juga tidak tepat. Manajer hanya tertarik pada lingkungan yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Memang perlu untuk selektif dalam memilih, tapi

harus yakin bahwa tetap dijaga kecukupannya untuk menghindari kehilangan sinyal-sinyal penting. (Xu dan Kaye, 1995, p. 23).

Ramaswami dan Flynn (dalam Buttery dan Tamaschke, 1996, p. 31) berpendapat bahwa informasi adalah merupakan hal yang sangat penting pada level strategik. Dinyatakan bahwa dukungan informasi strategik merupakan suatu bentuk yang luas di mana menggambarkan kegiatan-kegiatan perusahaan dalam mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan strategik. Salah satu mekanisme yang paling sering digunakan dalam pengumpulan informasi tersebut adalah pengamatan lingkungan, yang menekankan pada kegiatan yang terkait dengan penyimpanan dan pengambilan informasi secara efisien, sehingga perlu diperhatikan pada ketersediaan sistem dan peralatan pengolahan informasi. Semakin banyak informasi eksternal yang dikumpulkan, maka pengolahan informasi menjadi semakin kompleks.

Sedangkan Xu dan Kaye (1995, p. 28) mengemukakan argumen pokoknya mengenai adaptasi dari filosofi dan pendekatan baru untuk mengembangkan dan memanfaatkan sistem berbasis komputer. Diantaranya ialah perubahan dari manajemen data internal dan berfokus historis ke pengamatan dan pelaporan informasi eksternal dan berfokus masa depan. Dengan demikian, perusahaan harus dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk pengembangan sistem pengamatan perubahan lingkungan.

Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999, p.265) mengemukakan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar

dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan, sembari mempertahankan keunggulan bersaing di lingkungannya.

Lebih lanjut Beal (2000, p. 35) mengemukakan dua ukuran yang seringkali digunakan dalam melakukan pengamatan yaitu seberapa sering para manajer memonitor lingkungan (*frequency*), dan seberapa luas cakupannya (*scope*). *Frequency* dan *scope* merupakan dua ciri dari proses pengamatan (Fahr, Hoffman, dan Hegarty, 1984; dalam Beal, 2000, p.27). *Frequency* mengacu pada seberapa seringnya suatu perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungannya dan juga diasosiasikan dengan ketepatan waktu, relevansi, dan banyaknya informasi yang dapat dikumpulkan oleh perusahaan tentang berbagai bagian seperti pelanggan, pemasok, dan pesaing dari lingkungan kerja (Daft *et. al.*, dalam Beal, 2000, p.28). *Scope* mengindikasikan banyaknya bagian yang berbeda dari lingkungan yang diamati oleh perusahaan.

Dengan melakukan pengamatan lingkungan terhadap bagian-bagiannya dapat memberi informasi kepada perusahaan tentang berbagai hal dan tren yang mempengaruhi *survival* dan kemakmuran perusahaan. Sebagai misal, tindakan-tindakan pesaing yang kompetitif (pengenalan produk baru, perubahan harga), permintaan-permintaan pelanggan, keinginan dan kebiasaan membeli, kemajuan teknologi, dan perkembangan ekonomi, di mana ini semua memerlukan respons yang adaptif dari perusahaan.

Yasai-Ardekani dan Nystrom (Beal, 2000, p.30), mengemukakan bahwa *scope* dan *frequency* dari pengamatan lingkungan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan strategi bersaingnya dengan lingkungan. Pengamatan yang sering dilakukan terhadap bagian-bagian dari lingkungan menyediakan informasi mutakhir bagi

perusahaan dan memudahkannya untuk menguji keakuratan (*verify the accuracy*) dari informasi, juga untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan dibanding dengan yang jarang melakukan pengamatan. Seringnya pengamatan juga memposisikan perusahaan untuk selalu mengikuti kejadian-kejadian dan tren dalam lingkungan yang dapat mengancam eksistensi perusahaan atau dapat pula menawarkan peluang-peluang baru untuk dieksploitasi.

2.1.2 Kualitas Layanan

Heizer dan Render (1991, p.734) mendefinisikan kualitas sebagai derajat sejauh mana produk memenuhi spesifikasi-spesifikasinya. J.M. Juran dalam Tjiptono (1995, p.24) mendefinisikan kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) dan definisi ini meliputi dua aspek utama yaitu ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan dan bebas dari kekurangan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Dalam bidang jasa, khususnya perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Ziethaml (1990, p.42) mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbedaan persepsi konsumen akan kualitas layanan yang diterima dengan harapan konsumen akan kualitas layanan. Hal pokok yang mendasari kualitas layanan adalah dimensi-dimensinya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan, tanpa memandang jenis dari layanannya. Watson, et al (1998, p.63) menyatakan ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam memberikan layanan :

- a. Tangible : setiap layanan harus terukur baik waktunya maupun biayanya
- b. Reliability : setiap layanan harus dilakukan dengan konsisten dan cermat

- c. Responsive : setiap layanan harus selalu tanggap akan permintaan konsumen dan didukung pengetahuan yang dibutuhkan.
- d. Assurance : jaminan keamanan transaksi adalah hal yang juga harus diperhatikan dalam melakukan pelayanan.
- e. Emphathy : perhatian dan sikap dari pemberi layanan adalah hal yang juga sangat dibutuhkan oleh konsumen.

Storey dan Easingwood (1998, p.1) berpendapat bahwa manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pandang pelanggan karena kualitas layanan yang dibentuk dari sudut pandang pelanggan dapat memberikan nilai lebih terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mewujudkan kualitas yang sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut pelanggan, dengan kata lain kualitas adalah kiat secara konsisten dan efisien untuk memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997 p.107).

HAS Mahmoedin (1992, p.29) menyatakan pelayanan sebagai sebuah proses untuk mencapai kepuasan nasabah, dalam hal ini proses pemenuhan kebutuhan melalui efektivitas orang lain yang langsung dinamakan pelayanan. Lebih lanjut dinyatakan bahwa pelayanan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak. Hal ini tidak berarti bahwa pelayanan itu bersifat kolektif, karena melayani kepentingan perorangan pun bila kepentingan itu termasuk dalam rangka pemenuhan kebutuhan bersama yang telah diatur termasuk dalam pengertian pelayanan.

Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan

maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

2.1.3 Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Kualitas Layanan

Perusahaan menuju lingkungan masa depan yang tidak pasti, di mana lingkungan usaha menjadi mudah berubah dan para manajer harus sanggup beradaptasi. Perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berhasil dengan baik. Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999, p.265) mengemukakan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Hambrick (dalam Beal, 2000, p.27) menyatakan bahwa pengamatan lingkungan dipandang sebagai langkah awal dari proses menghubungkan strategi dengan lingkungan. Dalam hal ini strategi perusahaan adalah meningkatkan kualitas layanan, jadi pengamatan lingkungan merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas layanan.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

2.1.4 Implementasi Strategi Diferensiasi

Menurut Porter (1996, p.1-7) terdapat tiga strategi generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut MacMillan dan McGrath (1997, p.134) dalam penelitiannya berpendapat bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

Cross (1999, p.96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena para konsumen percaya bahwa mereka membeli produk yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan. Alasan lain terciptanya loyalitas konsumen adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan dipandang memiliki nilai yang tinggi oleh para konsumen.

Menurut Getz dan Sturdivant (1989, p.6-7) ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan strategi diferensiasi yang efektif. Strategi tersebut dapat difokuskan pada biaya, struktur industri, pilihan-pilihan yang ada dalam

pasar, atau kemampuan internal perusahaan. Pendekatan menyeluruh yang dapat mendukung strategi diferensiasi meliputi :

- a. Memulai dengan melihat pilihan-pilihan dan kebutuhan segmen pasar sasaran, kemudian mengidentifikasi aktivitas-aktivitas fungsional kunci yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- b. Menilai dengan benar kelangsungan hidup ekonomi dari berbagai macam pilihan yang ada, untuk menghindari tindakan mengejar pilihan-pilihan yang kelihatannya menarik dalam segmen pasar tetapi akan berakhir dengan kegagalan.
- c. Mempertimbangkan kemampuan pesaing, biaya dan cara pandang segmen terhadap penawaran kompetitif yang ditawarkan perusahaan dalam rangka menyediakan keuntungan melalui nilai tambah yang diciptakan perusahaan.
- d. Menilai secara objektif baik kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan dalam penerapan strategi diferensiasi maupun halangan-halangan dalam kultur perusahaan untuk mencapai sukses melalui strategi diferensiasi.

Selanjutnya Getz dan Sturdivant menyatakan bahwa secara keseluruhan perusahaan harus mengikuti aturan ICI agar dapat menerapkan strategi diferensiasi dengan sukses. Aturan ICI tersebut terdiri dari :

- a. Involving : Melibatkan semua fungsi internal yang penting.
- b. Comprehensive : Mendaftarkan secara menyeluruh kebutuhan-kebutuhan konsumen, kekuatan pesaing, kondisi ekonomi dan kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi.
- c. Integrating. Mengintegrasikan setiap elemen perusahaan dalam seluruh proses.

Porter (1993, p.110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan. Setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi dapat diperoleh dari cakupan bersaing yang luas, yaitu kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Sebagian besar manfaat tadi hanya dapat dicapai jika perusahaan melakukan aktivitas rantai nilainya secara konsisten dan terkoordinasi. Jika perusahaan mengelola hubungan dengan pembeli melalui rantai nilai perusahaan secara konsisten dan berkesinambungan, maka keuntungan yang diperoleh adalah perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan pada akhirnya bisnis perusahaan akan berkembang (Schreyer, 2001, p.46)

Diferensiasi biasanya membutuhkan biaya tinggi. Perusahaan seringkali harus mengeluarkan biaya untuk menjadi unik karena untuk mencapai keunikan, perusahaan harus melaksanakan sejumlah aktivitas nilai secara lebih baik daripada para pesaingnya. Demikian pula, mendiferensiasikan diri dengan cara memberikan ciri lebih banyak kepada produk barangkali membutuhkan biaya lebih tinggi daripada mendiferensiasikan diri dengan cara memberi produk ciri yang berbeda-beda tetapi lebih disukai (Porter, 1993, p.125-127).

Selanjutnya Porter (1993, 127-128) menyatakan bahwa perusahaan dapat membuat biaya diferensiasi sebagai sebuah manfaat bagi perusahaan melalui mekanisme sebagai berikut :

- a. Mengeksploitasi semua sumber diferensiasi yang tidak mahal.
- b. Meminimumkan biaya diferensiasi dengan mengendalikan faktor penentu biaya.
- c. Menekankan bentuk diferensiasi yang memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan biaya diferensiasi.
- d. Menurunkan biaya dalam aktivitas yang tidak mempengaruhi nilai pembeli.

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan akan bertumbuh pada perusahaan yang mampu mengelola biaya diferensiasi dan mengambil manfaat dari biaya diferensiasi tersebut (Harari, 1994, p. 45-47).

Diferensiasi produk dipengaruhi oleh proses disain sebuah produk yang mempunyai keunikan. Peranan disain sebagai alat diferensiasi produk sedang meningkat seperti sulitnya untuk menahan keunggulan bersaing melalui teknologi saja (Nixon, 1999, p.814-816). Proses disain ini tidak dapat diabaikan karena sangat penting bagi pembuatan produk yang menciptakan hambatan untuk ditiru dengan mudah oleh pesaing.

Melalui proses disain, perencanaan diferensiasi produk dapat mencegah timbulnya pembuatan produk yang dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk peniruan oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat (Reinhardt, 1998, p.51) karena tiap inovasi berkekuatan menjual cenderung untuk ditiru dengan cepat (Ehrenberg, Barnard dan Scriven, 1997, p.10).

Lebih lanjut, Getz dan Sturdivant (1989, p.9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan

dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.1.5 Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Kualitas Layanan

Cross (1999, p.96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena para konsumen percaya bahwa mereka membeli produk atau jasa yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan.

Lebih lanjut Kutcher (2000, p.14) menyatakan bahwa diferensiasi tidak sekedar melibatkan produk saja tetapi merupakan proses multifungsi yang meliputi 4 bagian kunci dari perusahaan yaitu : produk, kualitas layanan, personel dan citra perusahaan. Perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi bila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak di mata para pembeli.

Porter (1993, p.110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan, di mana setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi yaitu :

kemampuan melayani kebutuhan pembeli di mana saja, kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar, dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Pendapat yang senada diungkapkan oleh Dawe (1995, p.78,80) yang menyatakan bahwa pemanfaatan aktivitas dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik implementasi strategi diferensiasi dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

2.1.6 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Dewasa ini pentingnya keunggulan bersaing tidak mungkin diabaikan lagi. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993, p.110).

Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil

akhir. Dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Perusahaan harus melakukan tindakan menyeluruh untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, agar lebih unggul dari pesaing. Perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing bila memenuhi 3 syarat (Coyne, 1997, p.182-184) yaitu :

1. *Differentiation in important attributes*

Para konsumen merasakan adanya pemberdayaan yang konsisten antara barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dengan yang dihasilkan para pesaingnya dan dalam hal ini tidak hanya sekedar diferensiasi namun harus benar-benar bisa dirasakan di dalam pasar diferensiasi (Coyne, 1997, p.182-183), meliputi :

- a. *Product delivery attributes*. Atribut pengiriman produk barang / jasa tidak hanya terdiri dari elemen-elemen seperti harga, kualitas, estika, dan kegunaan yang dirasakan, tetapi juga atribut yang lebih luas seperti availability (ketersediaan), consumer awareness (kesadaran konsumen), visibility dan after sales service (garansi).
- b. *Key buying criterion*. Setiap produk memiliki berbagai atribut yang dapat dipakai untuk membedakan diri dengan pesaing, guna mendapat beberapa derajat keuntungan yang lebih tinggi. Agar memiliki arti strategis, keuntungan tersebut harus berdasarkan pada perbedaan secara positif terhadap sesuatu atribut, sehingga bisa disebut sebagai kriteria pembeli yang sangat penting untuk segmen pasar tertentu dan tidak digantikan oleh perbedaan yang sifatnya negatif.

c. **Footprint in the market.** Diferensiasi harus dapat menarik perhatian dan kesetiaan (loyalitas) konsumen. Dengan kata lain mereka harus menghasilkan footprint in the market dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : (1) berapa konsumen yang tertarik pada produk melebihi yang lain akibat perbedaan atributnya dan berapa jumlah yang dibeli konsumen ; (2) seberapa pilihan telah membangkitkan perbedaan ini dan apakah perubahan kecil dalam hal keseimbangan atribut menyebabkan konsumen berubah arah.

2. *Capability Gap*

Hal lain yang harus mendapat perhatian besar dari perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi adalah tentang kesenjangan perusahaan dan pesaingnya, yang diharapkan terus ada. Ini terjadi jika diferensiasi hanya dimiliki oleh perusahaan atau dengan kata lain diferensiasi tersebut memiliki halangan yang besar terhadap kemungkinan tindakan peniruan dari para pesaing perusahaan. Satu-satunya faktor bahwa pesaing baru bisa mengusahakan diferensiasi tersebut adalah dengan usaha yang keras. Ada 4 kategori capability gap yang dapat diciptakan perusahaan (Coyne, 1997, p.184) yaitu :

- a. ***Business system gaps.*** Hasil dari kemampuan untuk melakukan fungsi individual lebih efektif daripada pesaing sehingga pesaing sulit untuk mengikuti.
- b. ***Positive Gaps.*** Hasil dari keputusan terlebih dahulu dari kegiatan dan situasi. Reputasi, konsumen awearness, kepercayaan dan jaminan simpanan di mana dapat ditampilkan sebagai capability gaps yang penting, sehingga dapat pula disebut sebagai pesan penting pada manajemen awal. Pemikiran dengan keuntungan yang kompetitif dapat menjadi konsekuensi dari keputusan pemilihan lokasi yang lalu.

c. *Regulatory / legal gaps*. Hasil dari pemerintah yang membatasi pesaing atau kompetitor yang dapat menunjukkan aktivitas yang nyata. Hak paten, ijin operasional, kuota impor, dan keselamatan konsumen dapat membuka peluang yang penting diantara pesaing.

d. *Organizational or managerial quality gaps*. Hasil dari kemampuan organisasi yang secara konsisten selalu berinovasi, beradaptasi cepat dan efektif dibandingkan dengan pesaing. Fleksibilitas ini merupakan satu-satunya peluang yang penting untuk selalu mengetahui lebih dahulu atau selangkah lebih maju. Dalam industri lain kunci peluang dapat menjadi kemampuan diluar kemampuan inovasi pesaing, untuk menjaga mereka agar selalu siap siaga.

3. *Differentiation in important attributes and capability gap*. Kondisi ini diharapkan akan terus berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

Pada kegiatan lebih awal, semua persyaratan tersebut terpadu di dalam suatu konsep yang disebut KFS (*Key Factor Success* atau kunci keberhasilan), tingkat kebebasan dan biaya yang lebih rendah atau nilai yang lebih tinggi terhadap konsumen perusahaan. Lebih lanjut, Coyne (1997, p.182-184) mengemukakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari adanya perbedaan produk diantara kompetitor, namun bukan hanya sekedar differensiasi. Perbedaan dengan para pesaing yang ada dalam produk harus dapat dirasakan langsung oleh konsumen dimana tercermin dalam beberapa *Product / Delivery attribute* yang merupakan *Key buying criteria* untuk pasar. Dan produk mesti memiliki perbedaan yang cukup untuk memenangkan ataupun mendapatkan loyalitas yang signifikan dari para pembeli, untuk itu harus memiliki *Footprint in the market*.

2.1.7 Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Keunggulan Bersaing

Pengalaman menunjukkan bahwa peluang maupun ancaman dapat timbul dari berbagai sumber (Jackson dan Dutton, dalam Beal, 2000, p.27). Dengan demikian, memperoleh informasi tentang beberapa sektor atau bagian yang berbeda dapat memberikan informasi yang relevan sebagai upaya menyelaraskan strategi bersaing perusahaan dengan kondisi lingkungan. Contohnya, memperoleh dan menganalisa informasi tentang penurunan atau kenaikan harga produk oleh pesaing menjadikan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan tindakan strategik untuk menjaga pelanggan yang ada. Lebih jauh lagi, perusahaan dapat belajar metode dan proses baru yang lebih baik agar terus dapat bersaing.

Informasi mengenai lingkungan perusahaan sangat diperlukan oleh para pengambil keputusan atau perencana strategik, karena penyusunan rencana strategik memerlukan berbagai macam informasi (Sabeni, 1999, p.69). Oleh karena itu, dengan menjaga informasi antar bagian dari lingkungan dapat membuat perusahaan memperoleh keunggulan bersaing atau menjaga posisi pasarnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa peneliti masih tertarik bagaimana manajer melakukan pengamatan terhadap lingkungan dan menggunakan informasi yang diperolehnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Jennings dan Lumpkins, dalam Hagen dan Amin, 1995, p.41).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing dicapai.

2.1.8 Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing

HAS Mahmoedin (1992, p.29) menyatakan pelayanan sebagai sebuah proses untuk mencapai kepuasan nasabah, dalam hal ini proses pemenuhan kebutuhan melalui efektivitas orang lain yang langsung dinamakan pelayanan. Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Semakin baik kualitas layanan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

2.1.9 Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing

Getz dan Sturdivant (1989, p.9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan

bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5 : Semakin baik implementasi strategi diferensiasi, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

2.1.10 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perusahaan mengalami keberhasilan dalam bidang-bidang di mana praktek yang ada cocok dengan semua kebutuhan konstituensi (Kotter dan Heskett, 1992, p.118).

Chandler dan Hanks (1993, p.391-408) mengemukakan ada dua cara pendekatan yang dipergunakan untuk mengukur kinerja yakni pendekatan obyektif dengan memakai data-data secara obyektif berupa data akuntansi keuangan, dan pendekatan subyektif dengan berdasar pada persepsi para manajer terhadap kinerja perusahaan. Permadi (1998, p.70-71) menyatakan bahwa kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran, di mana kinerja pasar merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Kinerja pasar (efektifitas, penampilan, prestasi pasar) berbeda dengan prestasi penjualan dan berbeda pula dengan kinerja pemasaran. Konsep kinerja pasar yang digunakan meliputi (Kotabe, 1990, p.28-29) :

- a. Market share, relatif diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas.

- b. Tingkat pertumbuhan penjualan, diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun.
- c. Kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

Pertumbuhan pelanggan merupakan indikator yang sangat penting dalam industri perbankan untuk menunjukkan peningkatan dari kinerja bank dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan (Fassett, 1992, p.21-23). Lebih lanjut Day (1993, p.229) mengungkapkan bahwa kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pasar tercermin dari pertumbuhan pelanggan yang superior dari perusahaan.

Singkatnya, untuk mengukur kinerja kita harus memperhitungkan pertumbuhan dan kinerja finansial. Selain itu, kinerja perusahaan juga harus dikaitkan dengan kinerja pesaingnya. Bila yang diselidiki adalah pertumbuhannya, maka ekspansi penjualannya, jumlah pegawai, dan aset-aset dapat menyediakan informasi penting dan saling melengkapi. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670)

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H6 : Semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187) menyatakan bahwa kualitas produk (layanan) merupakan suatu bagian yang berhubungan dengan penciptaan superior value bagi pelanggan. Watson et al (1998, p.62) mendukung klaim bahwa kualitas layanan yang tinggi menghasilkan manfaat (benefit) yang terukur, sesekali langsung tampak sebagai peningkatan keuntungan dan market share.

Strategi diferensiasi menjadikan suatu produk yang dimengerti oleh pembeli sebagai sesuatu yang unik. Strategi diferensiasi memberikan kepuasan kepada para pembeli dan memelihara loyalitas mereka. Sehingga Song dan Parry (1997, p.4-6), MacMillan dan McGrath (1997, p.135) mengemukakan bahwa sebagai pembeli, mereka percaya akan memperoleh sebuah produk yang unik yang tidak dapat dengan mudah diperoleh dari perusahaan pesaing. Strategi diferensiasi dapat membuat pembeli menjadi tidak sensitif terhadap harga, sehingga produk yang mempunyai nilai lebih dibandingkan dengan produk pesaing dan mempunyai keunikan tersendiri sehingga pembeli tidak memperdulikan harga yang mereka bayarkan untuk membeli produk tersebut (Irmen dan Thisse, 1998, p.76-81).

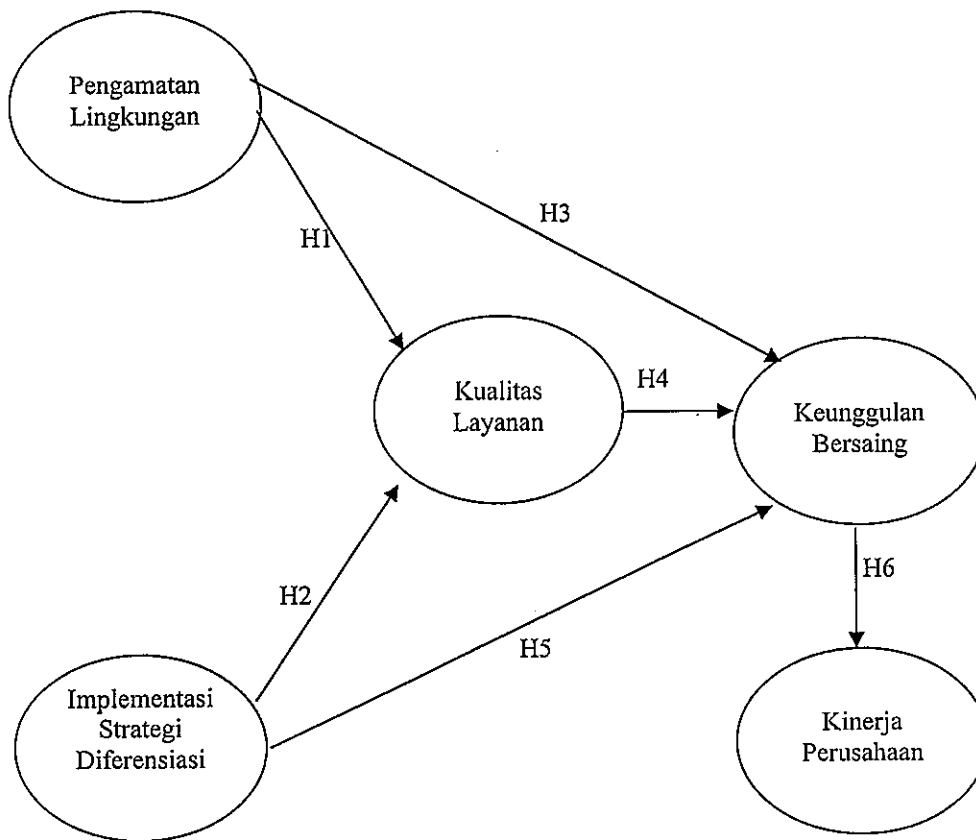
Beal (2000, p.27) mengemukakan bahwa pengamatan lingkungan secara umum dipandang oleh para ahli manajemen strategik sebagai suatu prasyarat dalam penyusunan strategi bisnis yang efektif. Selain itu, pengamatan yang efektif dari lingkungan dipandang penting untuk penyesuaian strategi bersaing dengan persyaratan lingkungan dan pencapaian kinerja yang tinggi. Penelitian yang dilakukan Beal menguji pengaruh pengamatan lingkungan pada penyesuaian strategi lingkungan persaingan. Hasil menunjukkan bahwa pengumpulan informasi tentang beberapa aspek lingkungan tertentu

(misalnya pelanggan, pemasok, pesaing) memudahkan penyesuaian antara beberapa strategi bersaing dengan lingkungan usaha.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing, serta pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, maka Kerangka Pemikiran Teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 :

Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

Hipotesis 2 :

Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik implementasi strategi diferensiasi dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

Hipotesis 3 :

Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing dicapai.

Hipotesis 4 :

Semakin baik kualitas layanan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

Hipotesis 5 :

Semakin baik implementasi strategi diferensiasi, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

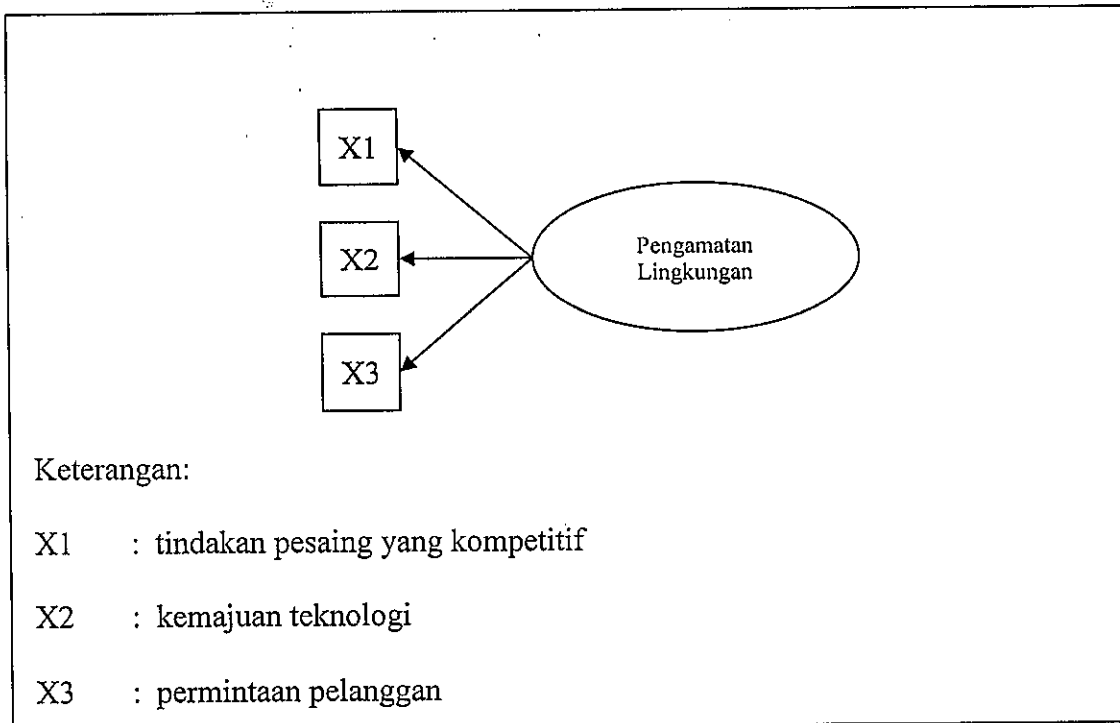
Hipotesis 6 :

Semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.5 Dimensionalisasi Variabel

Variabel pengamatan lingkungan dibentuk oleh tiga dimensi yaitu tindakan pesaing yang kompetitif ; kemajuan teknologi ; permintaan pelanggan, seperti dalam gambar berikut ini:

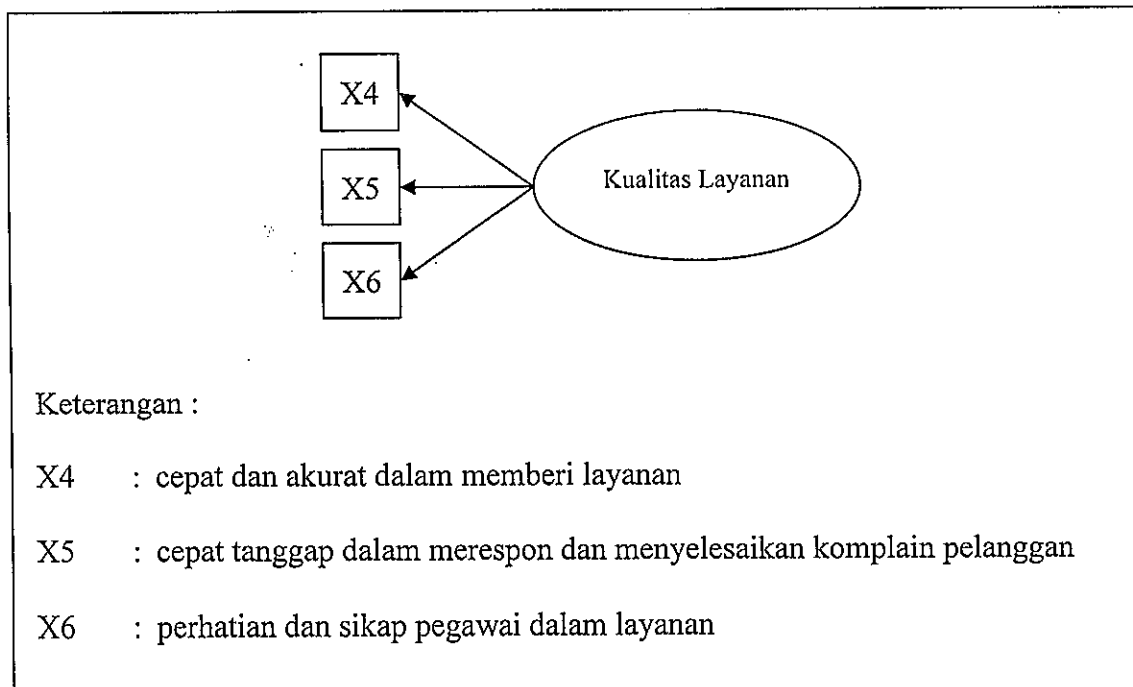
Gambar 2.2
Dimensi-dimensi dari Variabel Pengamatan Lingkungan



Sumber : Beal, 2000, p.27-38

Variabel kualitas layanan dibentuk oleh tiga dimensi yaitu cepat dan akurat dalam memberi layanan ; cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan ; perhatian dan sikap pegawai dalam layanan, seperti dalam gambar berikut ini:

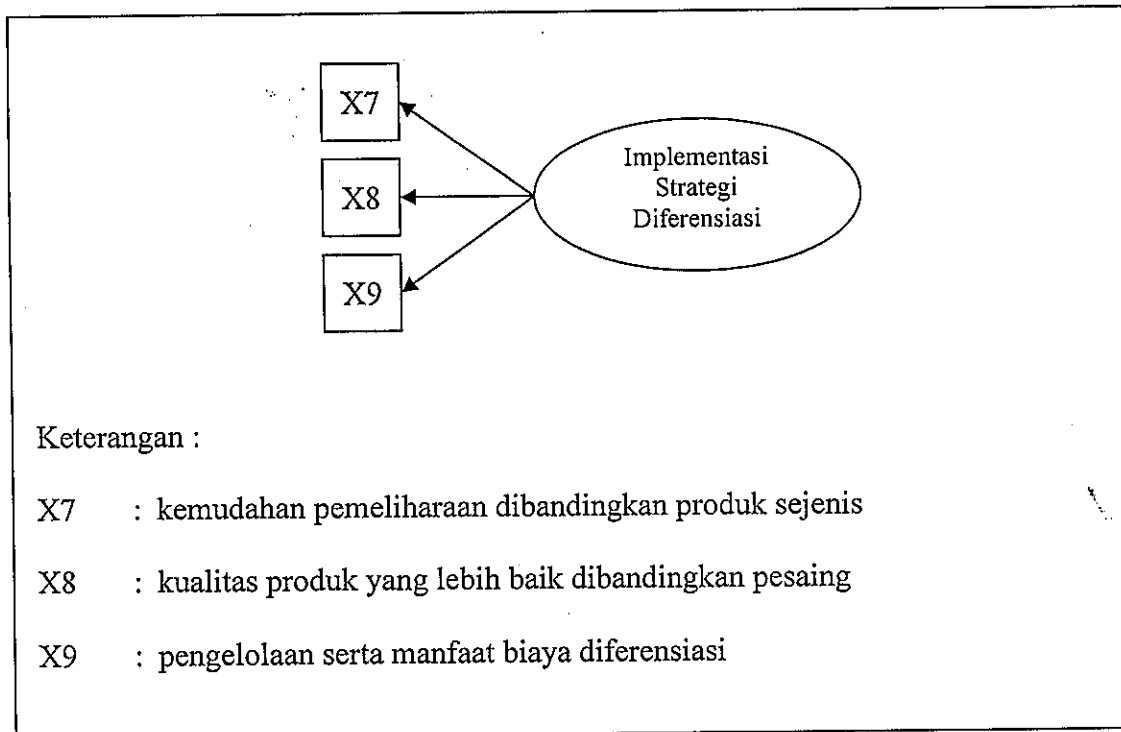
Gambar 2.3
Dimensi-dimensi dari Variabel Kualitas Layanan



Sumber : Watson, et al, 1998, p.63

Variabel implementasi strategi diferensiasi dibentuk oleh tiga dimensi yaitu kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis ; kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing ; pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi, seperti dalam gambar berikut ini:

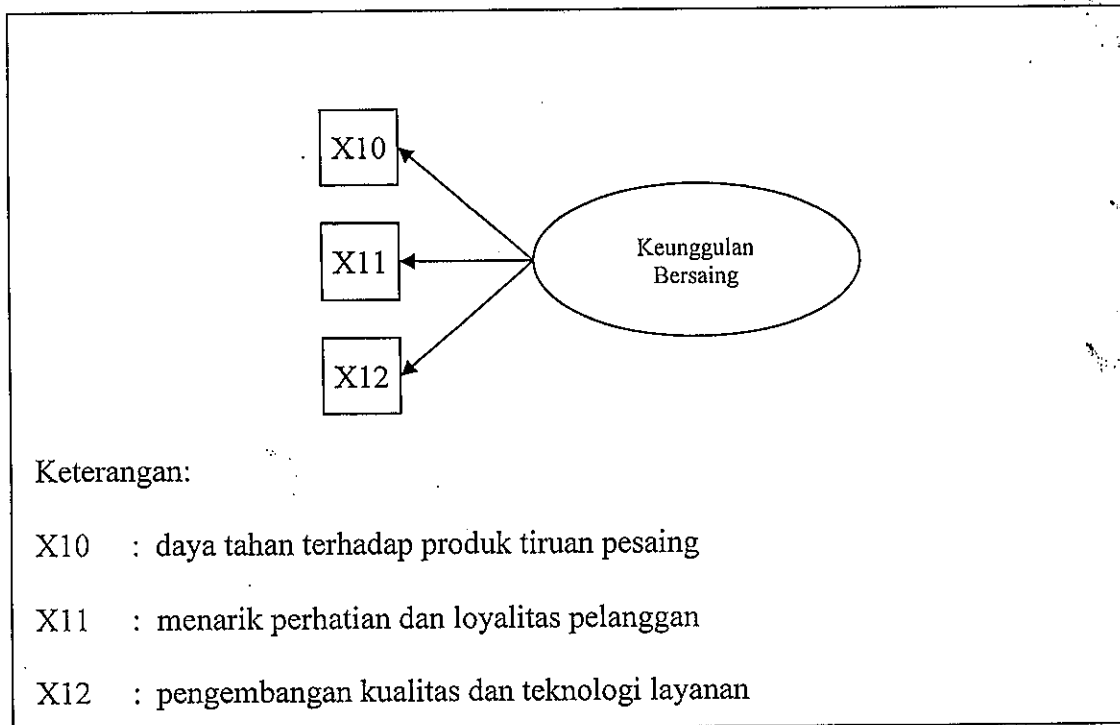
Gambar 2.4
Dimensi-dimensi dari Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi



Sumber : Getz dan Sturdivant, 1989, p.9 ; Porter, 1993, p.110-117

Variabel keunggulan bersaing dibentuk oleh tiga dimensi yaitu daya tahan terhadap produk tiruan pesaing ; menarik perhatian dan loyalitas pelanggan ; pengembangan kualitas dan teknologi layanan, seperti dalam gambar berikut ini:

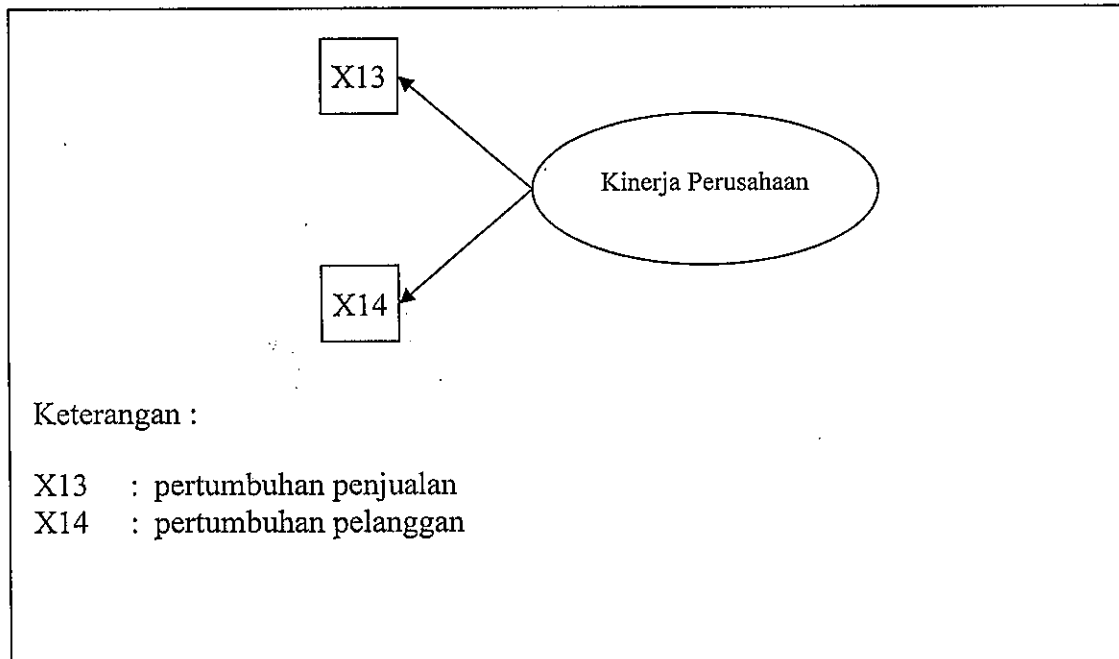
Gambar 2.5
Dimensi-dimensi dari Variabel Keunggulan Bersaing



Sumber : Coyne, 1997, p.182-184

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh dua dimensi yaitu pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan, seperti dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.6
Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber : Kotabe, 1990, p.28-29 ; Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang variabel-variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing serta pengaruh lebih lanjut dari keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Sebuah Kerangka Pemikiran Teoritis Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang

minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p.212). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah pegawai tetap dari level asisten sampai dengan level pemimpin PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang yang dapat dijadikan sampel adalah sebanyak 140 orang, yang terdiri dari pegawai tetap level asisten sampai dengan level pimpinan.

Singarimbun (1991, p.149-150) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sementara itu penentuan jumlah sampel menurut Hair (1995, p.637) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5-10.

Jadi jumlah sampel yang akan diambil tetap sebanyak populasi yaitu 140 pegawai tetap PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang. Metode sensus akan digunakan karena seluruh populasi menjadi anggota sampel.

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Metode Angket

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup

digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.2.2 Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber masukan untuk penelitian.

3.3 Metode Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research problem* yang menjadi dasar penelitian ini. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

SEM (*Structural Equation Model*)

Untuk menguji H1 hingga H6 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur,

AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, 1999, p.85). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand (1999, p.85) AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
- mengakomodasi model yang meliputi latent variabel
- mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- *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 hubungan antar variabel.

3.3.1 Langkah-langkah SEM

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995, p.645-670) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk

Dalam *path diagram*, 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 antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- *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.
- *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.

Tabel 3.1
Variabel-variabel dan Dimensinya

Nama Variabel	Dimensi-dimensi	Simbol
Pengamatan Lingkungan	tindakan pesaing yang kompetitif	X1
	kemajuan teknologi	X2
	permintaan pelanggan	X3
Kualitas Layanan	cepat dan akurat dalam memberikan layanan	X4
	cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan	X5
	perhatian dan sikap pegawai dalam layanan	X6
Implementasi Strategi Differensiasi	kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis	X7
	kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing	X8
	pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi	X9
Keunggulan Bersaing	daya tahan terhadap produk tiruan pesaing	X10
	menarik perhatian dan loyalitas pelanggan	X11
	pengembangan kualitas dan teknologi layanan	X12
Kinerja Perusahaan	pertumbuhan penjualan	X13
	pertumbuhan pelanggan	X14

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

Structural equation yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (1)$$

Tabel 3.2
Persamaan Struktural

Model Pesamaan Struktural
Kualitas Layanan = α_1 Pengamatan Lingkungan + α_2 Implementasi Strategi Diferensiasi + Z1
Keunggulan Bersaing = β_1 Pengamatan Lingkungan + β_2 Kualitas Layanan + β_3 Implementasi Strategi Diferensiasi + Z2
Kinerja Perusahaan = Ω_1 Keunggulan Bersaing + Z3

Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model) di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2000, p.40).

Tabel 3.3
Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda1$ Pengamatan lingkungan + e1	$X10 = \lambda10$ Keunggulan Bersaing + e10
$X2 = \lambda2$ Pengamatan lingkungan + e2	$X11 = \lambda11$ Keunggulan Bersaing + e11
$X3 = \lambda3$ Pengamatan lingkungan + e3	$X12 = \lambda12$ Keunggulan Bersaing + e12
$X4 = \lambda4$ Kualitas layanan + e4	$X13 = \lambda13$ Kinerja Perusahaan + e13
$X5 = \lambda5$ Kualitas layanan + e5	$X14 = \lambda14$ Kinerja Perusahaan + e14
$X6 = \lambda6$ Kualitas layanan + e6	
$X7 = \lambda7$ Implementasi Strategi Diferensiasi + e7	
$X8 = \lambda8$ Implementasi Strategi Diferensiasi + e8	
$X9 = \lambda9$ Implementasi Strategi Diferensiasi + e9	

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks 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 dalam Ferdinand (2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100– 200.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

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

- χ^2 chi square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.52).
- RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasar degree of freedom (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000, p.53).
- GFI (Goodness of Fit Index) adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu better fit.

- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.56).
- 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 ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.57).
- CFI (Comparative Fit Index), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Berikut ini disajikan nilai-nilai cut off secara ringkas pada tabel berikut ini :

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ^2	Sekecil mungkin
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand (2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada Bab IV ini akan dilakukan proses pengujian dan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut: gambaran obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract*, dan pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang ditetapkan adalah pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Semarang, yang terdiri dari pegawai tetap level asisten sampai dengan level pimpinan, tidak termasuk pegawai dasar seperti sopir, jaga malam, maupun *cleaning service*. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang yang dapat dijadikan sampel adalah sebanyak 140 orang.

Antonioni (1996, p.28-29) menyatakan bahwa beberapa penilaian mungkin hanya memilih rekanan yang mereka rasa akan memberi komentar dan rating yang menyenangkan. Oleh sebab itu ada kebutuhan untuk pemilihan dasar kriteria secara obyektif, seperti cakupan saling ketergantungan dan peluang untuk mengamati perilaku kerja rekanan yang berkaitan dengan layanan yang diberikan. Dalam hal ini pegawai tetap PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang adalah konsumen dari pihak internal yang tepat dan obyektif untuk menilai kualitas layanan yang ada pada perusahaan.

Dari pengumpulan data di lapangan, diperoleh hasil bahwa 140 orang responden yang ditemui seluruhnya adalah pegawai tetap PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang, dan seluruh kuesioner yang dikumpulkan dari 140 responden tersebut semuanya diisi dengan lengkap. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data kuesioner tersebut dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian adalah sebagai berikut:

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis

Model penelitian telah dikembangkan melalui telaah teori yang relevan dan dijelaskan pada Bab II. Variabel penelitian disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

4.2.2 Langkah 2: Menyusun *Path Diagram*

Dari model teoritis yang telah dikembangkan pada Bab II, maka berikutnya model tersebut disusun dalam sebuah diagram alur sehingga dapat dianalisis dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model penelitian yang telah disusun dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi

model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah disajikan pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000). Kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Sample Covariances - Estimates

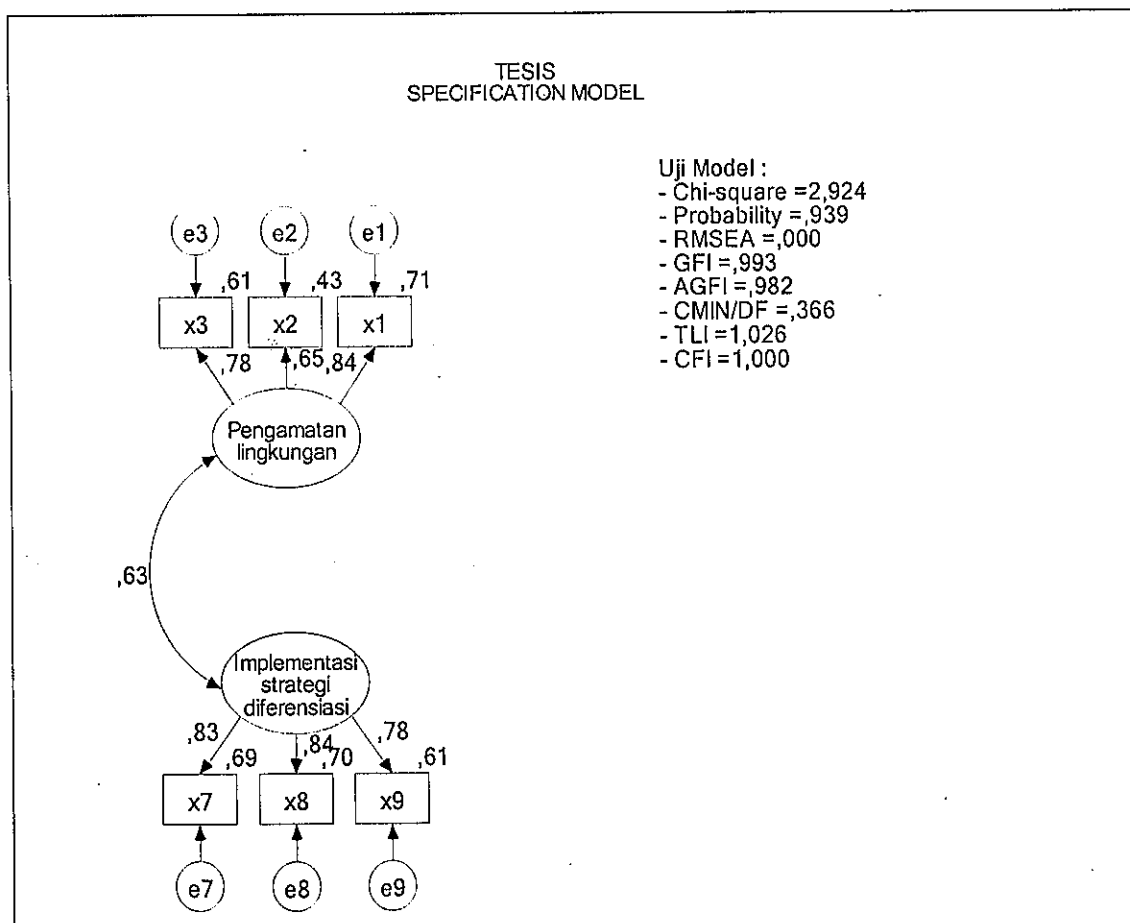
	x14	x13	x7	x8	x9	x1	X2	x3	x12	x11	x10	x4	x5	x6
x14	2,627	1,988	1,309	1,261	1,254	1,01	0,878	1,201	1,468	1,409	1,388	1,553	1,652	1,565
x13	1,988	2,805	1,232	1,03	1,144	1,225	1,113	1,163	1,546	1,476	1,499	1,596	1,598	1,607
x7	1,309	1,232	2,401	1,672	1,591	1,063	0,859	1,075	1,602	1,562	1,725	1,554	1,655	1,532
x8	1,261	1,03	1,672	2,377	1,553	1,103	0,905	1,226	1,64	1,503	1,672	1,301	1,368	1,372
x9	1,254	1,144	1,591	1,553	2,437	1,074	0,924	1,081	1,519	1,553	1,516	1,415	1,474	1,366
x1	1,01	1,225	1,063	1,103	1,074	2,781	1,613	1,88	1,562	1,89	1,708	1,766	1,647	1,732
x2	0,878	1,113	0,859	0,905	0,924	1,613	2,916	1,43	1,23	1,251	1,114	1,082	1,072	1,338
x3	1,201	1,163	1,075	1,226	1,081	1,88	1,43	2,947	1,477	1,949	1,678	1,707	1,628	1,647
x12	1,468	1,546	1,602	1,64	1,519	1,562	1,23	1,477	2,652	1,889	1,978	1,698	1,996	1,761
x11	1,409	1,476	1,562	1,503	1,553	1,89	1,251	1,949	1,889	3,227	2,441	1,989	2,148	1,849
x10	1,388	1,499	1,725	1,672	1,516	1,708	1,114	1,678	1,978	2,441	3,087	2,159	2,198	1,927
x4	1,553	1,596	1,554	1,301	1,415	1,766	1,082	1,707	1,698	1,989	2,159	3,272	2,061	2,233
x5	1,652	1,598	1,655	1,368	1,474	1,647	1,072	1,628	1,996	2,148	2,198	2,061	3,312	2,285
x6	1,565	1,607	1,532	1,372	1,366	1,732	1,338	1,647	1,761	1,849	1,927	2,233	2,285	3,365

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.2
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (< 15.507)	2.924	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.939	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.993	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.982	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.366	Baik
TLI	≥ 0.95	1.026	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.3
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen**

Regression Weight			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	Pengamatan lingkungan	1				
x2	<--	Pengamatan lingkungan	0,792	0,11	7,212	0	par-11
x1	<--	Pengamatan lingkungan	1,055	0,108	9,762	0	par-12
x9	<--	Implementasi strategi diferensiasi	1				
x8	<--	Implementasi strategi diferensiasi	1,039	0,103	10,12	0	par-13
x7	<--	Implementasi strategi diferensiasi	1,081	0,104	10,443	0	par-14

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.939 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians

sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk exogen ini dapat diterima.

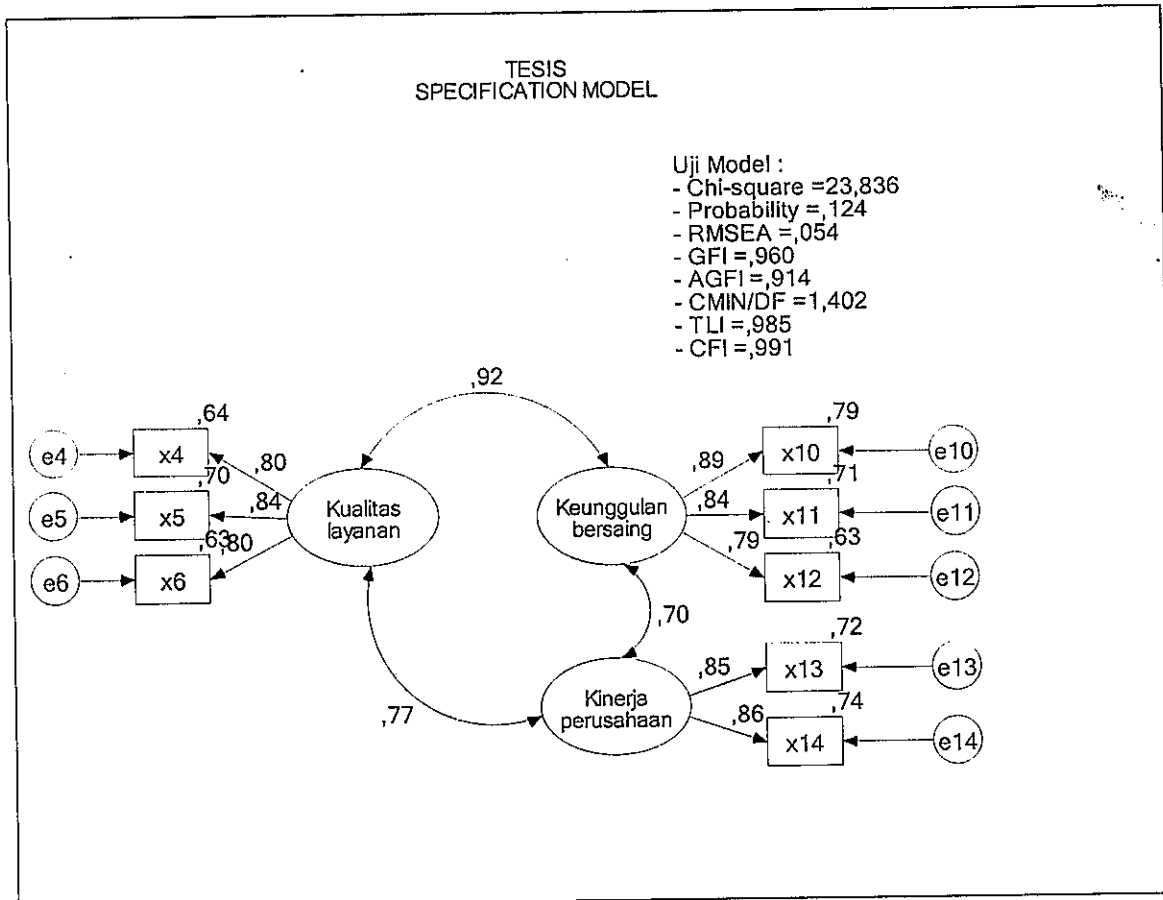
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.4
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (<27.587)	23.836	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.124	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.054	Baik
GFI	≥ 0.90	0.960	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.914	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.402	Baik
TLI	≥ 0.95	0.985	Baik
CFI	≥ 0.95	0.991	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.5
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

<i>Regression Weights</i>		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x6	<-- Kualitas_layanan	1				
x5	<-- Kualitas_layanan	1,03	0,095	10,891	0	par-7
x4	<-- Kualitas_layanan	0,986	0,094	10,453	0	par-8
x10	<-- Keunggulan_bersaing	1				
x11	<-- Keunggulan_bersaing	0,985	0,079	12,395	0	par-9
x12	<-- Keunggulan_bersaing	0,894	0,074	12,166	0	par-10
x13	<-- Kinerja_perusahaan	1				
x14	<-- Kinerja_perusahaan	0,981	0,098	9,973	0	par-15

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.124 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians

sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

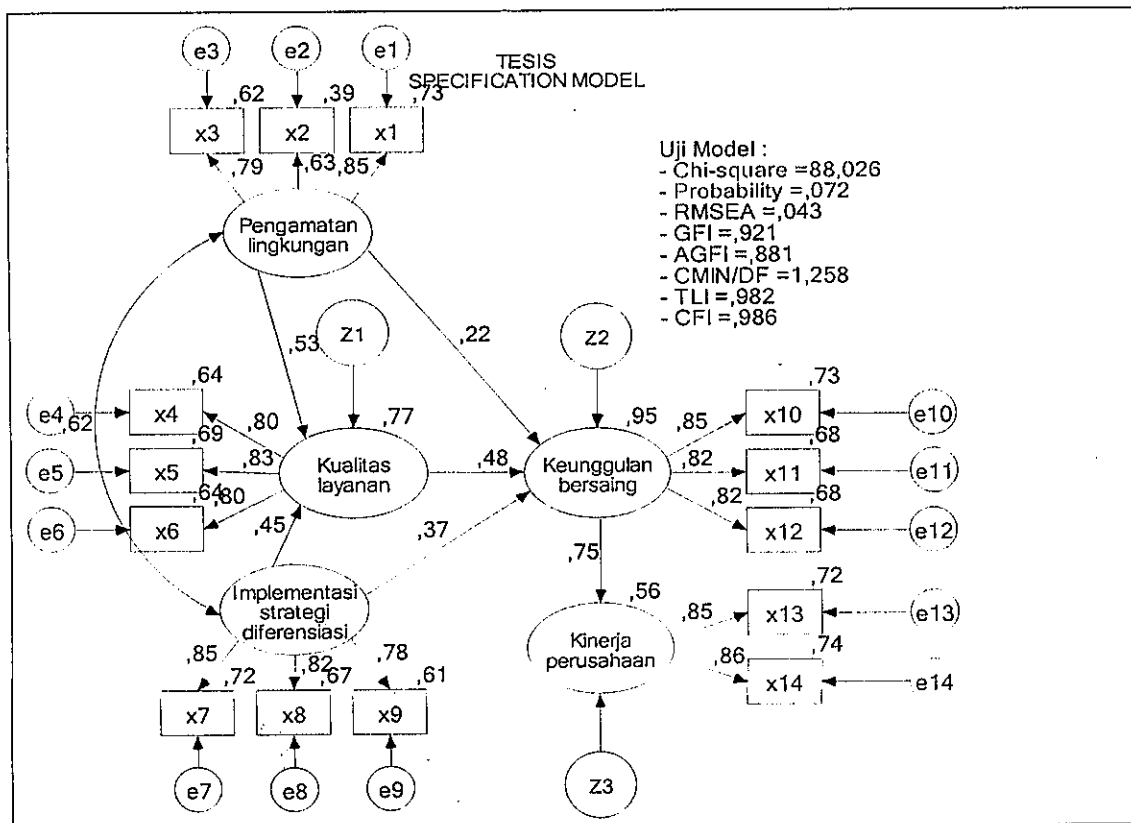
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari *Full Model* SEM adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Keterangan:

- X1 : tindakan pesaing yang kompetitif
- X2 : kemajuan teknologi
- X3 : permintaan pelanggan
- X4 : cepat dan akurat dalam memberi layanan
- X5 : cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan
- X6 : perhatian dan sikap pegawai dalam layanan
- X7 : kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis
- X8 : kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing
- X9 : pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi
- X10 : daya tahan terhadap produk tiruan pesaing
- X11 : menarik perhatian dan loyalitas pelanggan

- X12 : pengembangan kualitas dan teknologi layanan
 X13 : pertumbuhan penjualan
 X14 : pertumbuhan pelanggan

Tabel 4.6
Regression Weights Structural Equation Model

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas layanan	<--	Implementasi strategi diferensiasi	0,538	0,119	4,536	0	H2
Kualitas layanan	<--	Pengamatan lingkungan	0,577	0,112	5,165	0	H1
Keunggulan bersaing	<--	Pengamatan lingkungan	0,24	0,115	2,093	0,036	H3
Keunggulan bersaing	<--	Implementasi strategi diferensiasi	0,452	0,115	3,927	0	H5
Keunggulan bersaing	<--	Kualitas layanan	0,491	0,147	3,337	0,001	H4
Kinerja perusahaan	<--	Keunggulan bersaing	0,711	0,085	8,328	0	H6
x6	<--	Kualitas layanan	1				
x5	<--	Kualitas layanan	1,03	0,095	10,891	0	par-7
x4	<--	Kualitas layanan	0,986	0,094	10,453	0	par-8
x10	<--	Keunggulan bersaing	1				
x11	<--	Keunggulan bersaing	0,985	0,079	12,395	0	par-9
x12	<--	Keunggulan bersaing	0,894	0,074	12,166	0	par-10
x3	<--	Pengamatan lingkungan	1				
x2	<--	Pengamatan lingkungan	0,792	0,11	7,212	0	par-11
x1	<--	Pengamatan lingkungan	1,055	0,108	9,762	0	par-12
x9	<--	Implementasi strategi diferensiasi	1				
x8	<--	Implementasi strategi diferensiasi	1,039	0,103	10,12	0	par-13
x7	<--	Implementasi strategi diferensiasi	1,081	0,104	10,443	0	par-14
x13	<--	Kinerja perusahaan	1				
x14	<--	Kinerja perusahaan	0,981	0,098	9,973	0	par-15

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.7
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (<90.531)	88.026	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.072	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.043	Baik
GFI	≥ 0.90	0.921	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.881	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.258	Baik
TLI	≥ 0.95	0.982	Baik
CFI	≥ 0.95	0.986	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat probability sebesar 0.072 yang sesuai syarat (> 0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 88.026, RMSEA, GFI, indeks Cmin/df, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 14 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 112. Penelitian ini menggunakan 140 sampel pegawai Bank BNI Kantor Cabang Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2 *Outlier*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab

munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.97).

4.2.6.1.2.1 *Outlier Univariate*

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* 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 rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk kasus-kasus atau observasi yang mempunyai *Z-score* $\geq \pm 3.00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Lebih lanjut Ferdinand (2000, p.98) menyatakan bahwa untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang ± 3.00 sampai dengan ± 4.00 .

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	140	-2,945060507	1,835327562	-1,162E-16	1
Zscore(X2)	140	-2,734399104	1,934087171	-6,731E-16	1
Zscore(X3)	140	-2,798674308	1,845051951	1,221E-15	1
Zscore(X4)	140	-2,710825186	1,695741154	8,014E-16	1
Zscore(X5)	140	-2,713939851	1,665905442	4,094E-16	1
Zscore(X6)	140	-2,793415607	1,551897559	-6,904E-16	1
Zscore(X7)	140	-2,429840168	2,071565058	6,245E-17	1
Zscore(X8)	140	-3,065441786	2,105182913	5,863E-16	1
Zscore(X9)	140	-3,022558704	2,083422817	-1,266E-15	1
Zscore(X10)	140	-2,900443173	1,636562907	7,216E-16	1
Zscore(X11)	140	-2,749749855	1,687886798	3,608E-16	1
Zscore(X12)	140	-3,103012988	1,79188074	1,324E-15	1
Zscore(X13)	140	-2,945166135	1,814698326	-5,985E-16	1
Zscore(X14)	140	-3,100358697	1,818057366	-1,591E-15	1
Valid N (listwise)	140				

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas terlihat bahwa nilai *Z-score* masih berada dalam nilai ambang batas dengan jumlah sampel di atas 80 observasi. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000).

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 14 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (14, 0.001) = 36.12$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 36.12 merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis, outliers yang ditemukan tidak 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).

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *kurtosis* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam

Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x14	2	10	-0,613	-2,961	0,249	0,602
x13	2	10	-0,377	-1,822	0,031	0,074
x7	3	10	-0,089	-0,428	-0,459	-1,108
x8	2	10	-0,442	-2,137	-0,284	-0,686
x9	2	10	-0,311	-1,504	-0,032	-0,078
x1	2	10	-0,682	-3,293	0,492	1,188
x2	2	10	-0,822	-3,97	0,609	1,471
x3	2	10	-0,773	-3,733	0,51	1,232
x12	2	10	-0,701	-3,384	0,792	1,912
x11	2	10	-0,461	-2,226	-0,276	-0,666
x10	2	10	-0,49	-2,369	-0,09	-0,217
x4	2	10	-0,643	-3,106	0,393	0,949
x5	2	10	-0,569	-2,749	0,065	0,157
x6	2	10	-0,648	-3,132	0,348	0,841
Multivariate					36,716	10,262

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal, pada tingkat univariate dan multivariate.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak

dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 1.2083e+002

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (< 90.531)	88.026	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.072	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.043	Baik
GFI	≥ 0.90	0.921	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.881	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.258	Baik
TLI	≥ 0.95	0.982	Baik
CFI	≥ 0.95	0.986	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa dari 8 kriteria, 7 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas 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 (Ferdinand, 2000):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots(3)$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk 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 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000).

Hasil *standard loading* data:

Pengamatan lingkungan	= 0.85 + 0.63 + 0.79 = 2.27
Kualitas layanan	= 0.80 + 0.83 + 0.80 = 2.43
Implementasi strategi diferensiasi	= 0.85 + 0.82 + 0.78 = 2.45
Keunggulan bersaing	= 0.85 + 0.82 + 0.82 = 2.49
Kinerja perusahaan	= 0.85 + 0.86 = 1.71

Hasil *measurement error* data:

Pengamatan lingkungan	= 0.38 + 0.61 + 0.27 = 1.26
Kualitas layanan	= 0.36 + 0.31 + 0.36 = 1.03
Implementasi strategi diferensiasi	= 0.28 + 0.33 + 0.39 = 1.00

Keunggulan bersaing	= 0.27 + 0.32 + 0.32 = 0.91
Kinerja perusahaan	= 0.28 + 0.26 = 0.54

Perhitungan reliabilitas data:

Pengamatan lingkungan	= $\frac{2.27^2}{2.27^2 + 1.26}$ = 0.803
Kualitas layanan	= $\frac{2.43^2}{2.43^2 + 1.03}$ = 0.851
Implementasi strategi diferensiasi	= $\frac{2.45^2}{2.45^2 + 1.00}$ = 0.857
Keunggulan bersaing	= $\frac{2.49^2}{2.49^2 + 0.91}$ = 0.872
Kinerja perusahaan	= $\frac{1.71^2}{1.71^2 + 0.54}$ = 0.844

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.6.3.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang

dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j} \dots\dots(4)$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Hasil square standardized loading data:

Pengamatan lingkungan	= $0.85^2 + 0.63^2 + 0.79^2 = 1.74$
Kualitas layanan	= $0.80^2 + 0.83^2 + 0.80^2 = 1.96$
Implementasi strategi diferensiasi	= $0.85^2 + 0.82^2 + 0.78^2 = 2.00$
Keunggulan bersaing	= $0.85^2 + 0.82^2 + 0.82^2 = 2.06$
Kinerja tenaga pemasaran	= $0.85^2 + 0.86^2 = 1.46$

Perhitungan variance extract data:

Pengamatan lingkungan	= $\frac{1.74}{1.74 + 1.26} = 0.580$
Kualitas layanan	= $\frac{1.96}{1.96 + 1.03} = 0.656$
Implementasi strategi diferensiasi	= $\frac{2.00}{2.00 + 1.00} = 0.667$
Keunggulan bersaing	= $\frac{2.06}{2.06 + 0.91} = 0.694$

Kinerja perusahaan.

$$= \frac{1.46}{1.46 + 0.54} = 0.730$$

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan.

Tabel 4.11
Standardized Residual Covariances

	x14	x13	x7	x8	x9	x1	x2	x3	x12	x11	x10	x4	x5	x6
x14	0	0	0,437	0,438	0,592	0,914	0,218	0,096	0,25	0,495	0,664	0,457	0,574	0,422
x13	0	0	0,008	0,628	0,028	0,154	0,638	0,137	0,436	0,351	0,363	0,496	0,27	0,456
x7	0,437	0,008	0	0,015	0,057	0,435	0,075	0,129	0,222	0,508	0,013	0,269	0,391	0,107
x8	0,438	0,628	0,015	0	0,046	0,077	0,268	0,673	0,626	0,484	0,043	-0,46	0,444	0,263
x9	0,592	0,028	0,057	0,046	0	0,023	0,48	0,24	0,361	0,079	0,307	0,168	0,159	0,085
x1	0,914	0,154	0,435	0,077	0,023	0	0,331	0,142	0,105	0,47	0,241	0,341	0,316	0,142
x2	0,218	0,638	0,075	0,268	0,48	0,331	0	0,048	0,138	0,227	0,793	0,597	0,822	0,241
x3	0,096	0,137	0,129	0,673	0,24	0,142	0,048	0	0,111	0,975	0,026	0,435	0,072	0,153
x12	0,25	0,436	0,222	0,626	0,361	0,105	0,138	0,111	0	0,315	0,122	0,443	0,285	0,313
x11	0,495	0,351	0,508	0,484	0,079	0,47	0,227	0,975	0,315	0	0,681	0,077	0,132	0,589
x10	0,664	0,363	0,013	0,043	0,307	0,241	0,793	0,026	0,122	0,681	0	0,355	0,187	0,453
x4	0,457	0,496	0,269	-0,46	0,168	0,341	0,597	0,435	0,443	0,077	0,355	0	0,408	0,298
x5	0,574	0,27	0,391	0,444	0,159	0,316	0,822	0,072	0,285	0,132	0,187	0,408	0	0,165
x6	0,422	0,456	0,107	0,263	0,085	0,142	0,241	0,153	0,313	0,589	0,453	0,298	0,165	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.11 tersebut menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 6 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Estimasi Parameter *Regression Weights*

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas layanan	<--	Implementasi strategi diferensiasi	0,538	0,119	4,536	0	H2
Kualitas layanan	<--	Pengamatan lingkungan	0,577	0,112	5,165	0	H1
Keunggulan bersaing	<--	Pengamatan lingkungan	0,24	0,115	2,093	0,036	H3
Keunggulan bersaing	<--	Implementasi strategi diferensiasi	0,452	0,115	3,927	0	H5
Keunggulan bersaing	<--	Kualitas layanan	0,491	0,147	3,337	0,001	H4
Kinerja perusahaan	<--	Keunggulan bersaing	0,711	0,085	8,328	0	H6

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Hipotesis 1: Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa hubungan antara pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 5.165 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999, p.265) di mana perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya dapat bertahan dan berhasil dengan baik dan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

Pengujian hipotesis ini juga mendukung pernyataan Hambrick (dalam Beal, 2000, p.27) di mana disebutkan bahwa pengamatan lingkungan dipandang sebagai langkah awal dari proses menghubungkan strategi dengan lingkungan. Dalam hal ini strategi perusahaan adalah meningkatkan kualitas layanan sehingga pengamatan lingkungan merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas layanan.

Hipotesis 2: Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik implementasi strategi diferensiasi dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan.

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa hubungan antara implementasi strategi diferensiasi dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 4.536 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara implementasi strategi diferensiasi dengan kualitas layanan. Porter (1993, p.110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan, di mana setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi yaitu : kemampuan melayani kebutuhan pembeli di mana saja, kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar, dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Pendapat yang senada diungkapkan oleh Dawe (1995, p.78,80) yang menyatakan bahwa pemanfaatan aktivitas dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.

Hipotesis 3: Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing dicapai.

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa hubungan antara pengamatan lingkungan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 2.093 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.036 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan keunggulan bersaing. Hal ini mendukung pendapat dari Jackson dan Dutton (dalam Beal, 2000, p.27) di mana peluang maupun ancaman dapat timbul dari berbagai sumber dan dengan memperoleh informasi tentang beberapa sektor

atau bagian yang berbeda dapat memberikan informasi yang relevan sebagai upaya menyelaraskan strategi bersaing perusahaan dengan kondisi lingkungan.

Lebih lanjut Jennings dan Lumpkins (dalam Hagen dan Amin, 1995, p.41) mengemukakan bahwa manajer melakukan pengamatan terhadap lingkungan dan menggunakan informasi yang diperolehnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, dengan menjaga informasi antar bagian dari lingkungan dapat membuat perusahaan memperoleh keunggulan bersaing atau menjaga posisi pasarnya.

Hipotesis 4: Semakin baik kualitas layanan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa hubungan antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 3.337 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.001 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing. Pada perusahaan jasa, terutama dalam bidang perbankan, keunggulan bersaing seringkali diupayakan dalam bentuk pelayanan yang terbaik. Lebih lanjut James L. Wahlers (1994, p.230) menyatakan bahwa strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat.

Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan

maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Oleh sebab itu, sumber daya perusahaan harus dikelola secara sistematis sehingga dapat menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000, p.4-5). Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

Hipotesis 5: Semakin baik implementasi strategi diferensiasi, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa hubungan antara implementasi strategi diferensiasi dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 3.927 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H5 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara implementasi strategi diferensiasi dengan keunggulan bersaing. Hal ini didukung Getz dan Sturdivant (1989, p.9) di mana pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan karena perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan

bisnis yang kompetitif. Lebih lanjut dikemukakan oleh Harari (1994, p. 45-47) bahwa keunggulan bersaing yang berkesinambungan akan bertumbuh pada perusahaan yang mampu mengelola biaya diferensiasi dan mengambil manfaat dari biaya diferensiasi.

Hipotesis 6: Semakin tinggi keunggulan bersaing, maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.

Dari tabel 4.12 tersebut terlihat bahwa hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan ditunjukkan dengan CR sebesar 8.328 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H_6 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Lebih lanjut dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. Bila yang diselidiki adalah pertumbuhannya, maka ekspansi penjualannya, jumlah pegawai, dan aset-aset dapat menyediakan informasi penting dan saling melengkapi. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Faktor-faktor yang menunjukkan pengaruh terhadap keunggulan bersaing adalah pengamatan lingkungan, kualitas layanan, dan implementasi strategi diferensiasi. Selain berdampak langsung pada keunggulan bersaing, pengamatan lingkungan dan implementasi strategi diferensiasi juga berpengaruh terhadap kualitas layanan. Selanjutnya keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Untuk menguji permasalahan yang diajukan pada Bab I maka pada Bab II telah diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Selanjutnya berdasarkan telaah pustaka dikembangkan teori yang masing-masing akan diuji, yaitu teori mengenai pengamatan lingkungan yang mempengaruhi kualitas layanan (hipotesis 1), teori mengenai implementasi strategi diferensiasi yang mempengaruhi kualitas layanan (hipotesis 2), teori mengenai pengamatan lingkungan yang mempengaruhi keunggulan bersaing (hipotesis 3), teori mengenai kualitas layanan yang mempengaruhi keunggulan bersaing (hipotesis 4), teori mengenai implementasi strategi diferensiasi yang mempengaruhi keunggulan bersaing (hipotesis 5), dan teori mengenai keunggulan bersaing yang mempengaruhi kinerja perusahaan (hipotesis 6).

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dari Bab II secara empiris, maka pada Bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi sekaligus sebagai sampel pada penelitian ini adalah pegawai tetap di PT. Bank Negara

Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang yang berjumlah 140 orang, yang terdiri dari pegawai level asisten sampai dengan level pimpinan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Regression Weight* dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS versi 4.01.

Alat analisis SEM telah digunakan untuk menguji enam hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu *standardized residual covariances* didapatkan tidak ada angka yang lebih besar dari ± 2.58 . Sementara nilai determinan of *sample covariance matrix* dalam penelitian ini adalah $1.2083e + 002$.

Selanjutnya model yang terdiri dari lima variabel dengan empat belas indikator tersebut dianalisis dengan SEM sebagai model keseluruhan. Pengujian model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang meliputi *chi-square* 88.026, *probability* 0.072, *RMSEA* 0.043, *GFI* 0.921, *AGFI* 0.881, *CMIN/DF* 1.258, *TLI* 0.982, dan *CFI* 0.986. Sementara itu dari hasil uji hipotesis 1 sampai dengan 6 diperoleh $CR > 2.00$ dengan taraf signifikansi 5% masing-masing sebagai berikut : Hipotesis 1 $CR = 5.165$, Hipotesis 2 $CR = 4.536$, Hipotesis 3 $CR = 2.093$, Hipotesis 4 $CR = 3.337$, Hipotesis 5 $CR = 3.927$, dan Hipotesis 6 $CR = 8.328$.

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan, bahwa keenam hipotesis dapat diterima atau seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan lingkungan mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi kualitas layanan yaitu : tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi, dan permintaan pelanggan. Penelitian ini membuktikan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Shelton (1997, p.107), Storey dan Easingwood (1998, p.1), Xu (1999, p.265), dan Beal (2000, p.27) tentang hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan.
2. Implementasi strategi diferensiasi mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi kualitas layanan yaitu : kemudahan pemeliharaan dibanding produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Cross (1999, p.96), Kutcher (2000, p.14), Porter (1993, p.110-117), dan Dawe (1995, p.78,80) tentang hubungan positif antara implementasi strategi diferensiasi dengan kualitas layanan.
3. Pengamatan lingkungan mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi, dan permintaan pelanggan. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Jackson dan

Dutton (dalam Beal, 2000, p.27), Sabeni (1999, p.69), Jennings dan Lumpkins (dalam Hagen dan Amin, 1995, p.41) tentang hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan keunggulan bersaing.

4. Kualitas layanan mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : cepat dan akurat dalam memberikan layanan, cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan, perhatian dan sikap pegawai dalam layanan. Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini mengkonfirmasi pendapat dari James L. Wahlers (1994, p.230), Ferdinand (2000, p.5), Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187) tentang hubungan positif antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing.
5. Implementasi strategi diferensiasi mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, dan pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini mengkonfirmasi pendapat dari Getz dan Sturdivant (1989, p.6-7), Harari (1994, p. 45-47), Reinhardt (1998, p.51), dan Kutcher (2000, p.14) tentang hubungan positif antara implementasi strategi diferensiasi dengan keunggulan bersaing.
6. Keunggulan bersaing mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu : daya tahan terhadap produk tiruan pesaing, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, pengembangan kualitas dan teknologi layanan.

Sementara itu, kinerja perusahaan mempunyai dua dimensi yang signifikan yaitu : pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pernyataan Coyne (1997, p.182-184), Day (1993, p.229), Droge, Vickery dan Markland (1995, p.669-670) tentang hubungan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan.

5.3 Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek dari pengamatan lingkungan yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian adalah tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi dan permintaan pelanggan. Pemilihan lokasi untuk kantor cabang pembantu atau kantor kas hendaknya dapat disesuaikan dengan daerah pusat perdagangan dan mudah dijangkau oleh masyarakat, demikian juga dengan pemilihan lokasi mesin ATM harus strategis dan dipusat keramaian sehingga pemakaiannya dapat optimal sehingga dapat memenuhi permintaan nasabah. Teknologi yang telah berkembang perlu dipertimbangkan seperti internet banking, di mana bank-bank pesaing beberapa telah menggunakannya. Dengan transaksi yang dapat dilakukan di mana saja, tentunya dengan jaminan keamanan tentu akan lebih dapat menarik perhatian calon nasabah yang mobilitasnya tinggi.
2. Aspek dari kualitas layanan yang perlu mendapat perhatian adalah cepat dan akurat dalam memberikan layanan, cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan, perhatian dan sikap pegawai dalam layanan. Nasabah yang

memiliki dana, terlebih yang jumlahnya besar, menghendaki pelayanan yang baik, dan dalam hal ini petugas layanan harus cepat dan akurat dalam memberikan layanan sehingga dapat mengurangi komplain tentang pelayanan petugas. Petugas teller yang ada di setiap kantor cabang ataupun kantor kas jumlahnya disesuaikan dengan volume transaksinya sehingga sehingga antrian nasabah dapat dikurangi sehingga nasabah tidak perlu harus menunggu terlalu lama untuk mendapat layanan. Dalam menghadapi nasabah yang beraneka ragam, juga termasuk komplain oleh nasabah, perlu juga diperhatikan sikap dalam memberikan layanan. Di mana rasa kesal nasabah akan lebih berkurang bila pegawai yang menangani dapat bersikap peduli dan memahami masalah nasabahnya. Dalam hal ini PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk perlu untuk melakukan pembenahan ke dalam, dengan mengadakan pelatihan secara rutin kepada pegawainya dalam menyajikan jasa perbankan dengan tingkat layanan yang jauh lebih baik (service excellent) untuk dapat unggul dalam persaingan dengan bank-bank lainnya.

3. Aspek dari implementasi strategi diferensiasi yang perlu diperhatikan adalah kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, dan pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Produk pinjaman untuk pegawai semacam KukPlus Konsumtif dengan maksimum kredit yang sekarang dan proses realisasinya masih harus ditinjau kembali, di mana sudah banyak bank yang menyediakan pinjaman tanpa jaminan dengan proses cepat. Juga dalam hal tarif bunga hendaknya selalu dipantau supaya tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan bank pesaing. Perlu juga diperhatikan juga apakah peluncuran produk baru yang terkesan mewah dapat mengena ke sasaran, di mana nasabah dapat memandang

produk baru itu memang cukup berguna bagi dirinya, jangan sampai biaya yang telah dikeluarkan ternyata produk tersebut tidak dapat diterima di pasar.

4. Aspek dari keunggulan bersaing yang perlu diperhatikan adalah daya tahan terhadap produk tiruan pesaing, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, juga pengembangan kualitas dan teknologi layanan. Perlu dilakukan usaha-usaha untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing terutama yang berkaitan dengan ketiga faktor tersebut di atas. Dengan mempertahankan bahkan meningkatkan ketiga faktor tersebut maka diharapkan kinerja perusahaan dapat meningkat, di mana kinerja tersebut diukur melalui pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pelanggan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing di ruang lingkup PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan di ruang lingkup yang lain. Penelitian ini hanya menemukan 3 variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yaitu: pengamatan lingkungan, kualitas layanan, dan implementasi strategi diferensiasi. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasarkan pada persepsi pegawai, tanpa memakai data-data obyektif yang berupa data akuntansi keuangan.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk daerah penelitian yang lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan tidak terbatas pada perbankan, tetapi dapat diperluas ke bidang yang lain. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada industri yang berbeda dan daerah yang lebih luas akan menjadi agenda penelitian berikutnya yang menarik untuk diteliti.

DAFTAR REFERENSI

- Andreas Irmen dan Jacques – Francois Thisse, 1998. *Competition in Multicharacteristics Spaces : Hotelling was Almost Right*. Journal of Economic Theory : 76 – 102
- Andrew Ehrenberg, Neil Barnard dan John Scriven, 1997. *Differentiation or Salience*. Journal of Advertising Research : 7 – 14
- Antonioni, David, 1996. *Designing an Effective 360 – Degree Appraisal Feedback Process*. Organizational Dynamic, Autumn, : 24 – 38.
- Beal, Reginald M., 2000. *Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*. Journal of Small Business Management, January : 27 – 47
- Bill Nixon, 1999. *Evaluating Design Performance*. International Journal of Technology : 814 – 829
- Buttery, Alan, and Rick Tamaschke, 1996. *The Use and Development of Marketing Information Systems in Queensland, Australia*. Marketing Intelligence and Planning Vol 14 No. 3 : 29 – 35
- Choo, Chun Wei, 1999. *The Art of Scanning the Environment*. Bulletin of the American Society for Information Science, March : 21 – 47
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Erlangga, Jakarta
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, dan Robert E. Markland, 1995. *Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry*. Decision Sciences 25 (5/6) : 669-689
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Structural Equation Modelling : dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Forest L. Reinhardt, 1998. *Environmental Product Differentiation : Implications for Corporate Strategy*. California Management Review : 43 – 73
- Gary A. Getz dan Frederick D. Sturdivant, 1989. *The Nuts and Bolts of Formulating Differentiation Strategy*. Planning Review 17 (5) : 4 – 9

- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1995. *Multivariate Data Analysis*. 4th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Heizer, Jay dan Barry Render, 1993. *Production and Operations Managements*. Allyn and Bacon, USA.
- Ian C. MacMillan dan Rita Gunther McGrath, 1997. *Discovering New Points of Differentiation*. Harvard Business Review : 133 – 138
- Kevin Kutcher, 2000. *Differentiation*. Rural telecommunications 19 (1) : 14
- Kevin P. Coyne, 1997. *Sustainable Competitive Advantage – What It Isn't*. Journal of Strategy
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, dan R. Dale Wilson, 1991. *The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan : An Empirical Inquiry*. Journal of Marketing 55 (1) : 26-41
- Kotter, John P. and James A. Heskett, 1992. *Corporate Culture and Performance*. P T. Prehallindo Simon and Schuster (Asia) Pte.Ltd. The Free Press.
- Lisa Cross, 1999. *Strategy Drives Marketing Success*. Graphic Arts Monthly 71 (2) : 96
- Mahmoedin, H.A.S, 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Menon, Ajay, Benard J. Jaworski, dan Ajay K. Kohli, 1997. *Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions*. Journal of the Academy of Marketing Science 25 (3) : 187-200
- Michael E. Porter, 1993. *Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta
- Michael E. Porter, 1996. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml dan Leonard L. Berry, 1990. *Delivering Quality Service*. New York, The Free Press : 40-48
- Permadi, MF, 1998. *Pengembangan Konsep Kinerja Pasar*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia 13 (3) : 70-79
- Sabeni, Arifin, 1999. Environmental Scanning and Strategic Planning. MEB Vol XI No. 1-2, Juni : 68 – 78

- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta
- Shelton, Ken, 1997. *In Search of Quality*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Storey, Chris, dan Christopher J. Easingwood, 1998. *The Augmented Service Offering : A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success*. Journal of Product Innovation Management (59) : 1
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*. ANDI, Yogyakarta
- Wahlers, James L. dan James F. Cox, 1994. *Competitive Factors and Performance Measurement : Applying the Theory of Constraints to Meet Customers Needs*. Georgia, International Journal of Production Economics, 229-240
- Watson, Richard T., Leyland F. Pitt, and C. Bruce Kavan, 1998. *Measuring Information Systems Service Quality : Lessons from Two Longitudinal Case Studies*. MIS Quarterly, March, p.61-79.
- X. Michael Song dan Mark E. Parry, 1997. *A Cross – National Comparative Study of New Product Development Processes : Japan and The United States*. Journal of Marketing : 1 – 17
- Xu, Xianzhong Mark, 1999. *The Strategic Orientation of Marketing Information Systems – An Empirical Study*. Marketing Intelligence and Planning, Vol 17 No.6 : 262-272.
- Xu, Xianzhong, and G. R. Kaye, 1995. *Building Market Intelligence Systems for Environment Scanning*. Logistics Information Management, Vol 8 No.2 : 22-29