

**ANALISIS STRATEGI BISNIS
LEMBAGA KEUANGAN MIKRO
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empiris pada Swamitra Se-Jawa Binaan Bank Bukopin)**



TESIS

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

**Disusun oleh :
Afrizal Naim
NIM: C4A004013**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**



Sertifikasi

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

Afrizal Naim

28 Agustus 2005

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft.	4269/T/MM/C1
Tgl.	22/5/06

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS STRATEGI BISNIS
LEMBAGA KEUANGAN MIKRO TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empiris pada Swamitra Sejawa Binaan Bank
Bukopin)**

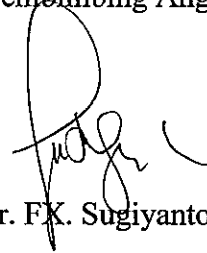
yang disusun oleh Afrizal Naim, NIM C4A004013
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Agustus 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



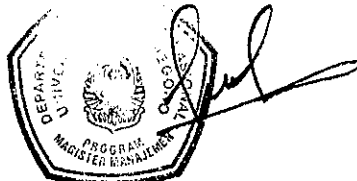
Drs. J. Sugiarto PH, SU

Pembimbing Anggota



Dr. FK. Sugiyanto, MS

**Semarang, 28 Agustus 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

This research analyzes business strategies of microfinance and its influences to Swamitra performance. The research problem is "what is Swamitra Microfinance strategy to increase its performance. This research builds a model and five hypotheses to answer the research problem.

Respondents of this research are 123 persons. Respondents are managers of Swamitra in Java. This research uses Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 4.01 program as analysis tools.

The data analysis result of this research shows that research model and result can be accepted. The result of the research proves that competitiveness, human resource quality, organization culture, and product quality have positive and significant influence to business strategy. Moreover, business strategy has positive and significant influence to firm performance. The higher competitiveness, human resource quality, organization culture, and product quality the higher firm performance through business strategy.

Based on the results of the research could be taken theoretical implications that this research gives more justification for antecedents positively influence business strategy, i.e.: competitiveness, human resource quality, organization culture, and product quality. Managerial implication of this research is suggestions to Swamitra to pay more attention to competitiveness because this factor is the most dominant factor to improve business strategy. Limitation of this research is using data only from Swamitra. Further researches need to develop research model in different microfinance like BPR and add independent variable that influence microfinance business strategy.

Keywords: competitiveness, human resource quality, organization culture, product quality, business strategy, and firm performance.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis strategi bisnis lembaga keuangan mikro dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan di Swamitra. Rumusan masalahnya adalah bagaimana strategi lembaga keuangan mikro Swamitra untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini mengembangkan model penelitian dan lima hipotesis guna menjawab permasalahan yang ada.

Responden dalam penelitian ini sebanyak 123 orang. Para responden tersebut merupakan para manajer Swamitra di Jawa. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan melalui AMOS 4.01 sebagai alat analisisnya.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dan hasilnya dapat diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis. Selanjutnya, strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan melalui strategi bisnis.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka implikasi teoritis yang dapat memberikan justifikasi yang lebih kuat bagi anteseden yang mempengaruhi strategi bisnis, seperti intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk. Implikasi manajerial menyarankan agar Swamitra lebih memberikan perhatian terhadap intensitas persaingan karena faktor ini merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi strategi bisnis. Keterbatasan penelitian adalah penggunaan data yang hanya berasal dari Swamitra. Penelitian mendatang perlu mengembangkan model ini pada lembaga keuangan mikro lainnya seperti BPR dan menambahkan variabel independen yang mempengaruhi strategi bisnis di lembaga keuangan mikro.

Kata kunci : intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, kualitas produk, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat rahmat, dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Adapun judul tesis yang penulis ajukan adalah: **“Analisis Strategi Bisnis Lembaga Keuangan Mikro Terhadap Kinerja Perusahaan “**.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

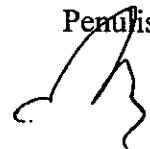
1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihadjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
2. Drs. J. Sugiarto, PH, SU sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
3. Dr. FX. Sugiyanto, MS sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan, arahan belajar, dan juga diskusi yang mencerdaskan.

5. Papanda Drs. Aboe Naim, Ibunda Nuraini M (Alm), istri tercinta Surya Gemilang, ananda tercinta Rafi Putra Aryan, Rayhan Putra Aryan, dan Reysya Putri Aryan yang telah berdoa sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan.
6. Seluruh rekan-rekan di Bank Bukopin dan para manajer Swamitra yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penulisan tesis ini.
7. Teman-temanku seperjuangan Afif dan Hendra serta rekan-rekan Angkatan XXII Akhir Pekan yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
8. *Staff academic affairs, administration affairs, librarians, computer officers, dan securities.* Terima kasih atas pelayanan, kerjasama, dan dedikasi yang baik.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 28 Agustus 2005

Penulis



Afrizal Naim

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I Pendahuluan	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	11
 BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	 12
2.1 Telaah pustaka	12
2.1.1 Strategi Bisnis.....	12
2.1.2 Intensitas Persaingan	14
2.1.3 Kualitas Sumber Daya Manusia	16
2.1.4 Budaya Perusahaan.....	18
2.1.5 Kualitas Produk	20
2.1.6 Kinerja Perusahaan.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
2.4 Indikator Variabel	28
2.4.1 Indikator Intensitas Persaingan	28
2.4.2 Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia	29
2.4.3 Indikator Budaya Perusahaan.....	30
2.4.4 Indikator Kualitas Produk	31
2.4.5 Indikator Strategi Bisnis.....	32
2.4.6 Indikator Kinerja Perusahaan	33
2.5 Definisi Operasional Variabel	34
 BAB III Metode Penelitian	 35
3.1 Objek Penelitian	35
3.2 Sumber Data	35
3.3 Populasi	36
3.4 Metode Pengumpulan Data	36
3.5 Teknik Analisis.....	37
3.6 Uji Validity dan Reliability	45

3.6.1	Uji Validitas (<i>Validity</i>).....	45
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	46
3.6.3	<i>Variance Extract</i>	46
BAB IV Analisis Data.....		48
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	48
4.1.1	Sekilas Tentang Bank Bukopin	48
4.1.2	Sekilas Tentang Swamitra	49
4.2	Identitas Responden	50
4.2.1	Umur dan Jenis Kelamin	51
4.2.2	Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin	52
4.2.3	Lama Kerja dan Jenis Kelamin	52
4.3	Proses Analisis Data dan Pengujian Model.....	53
4.3.1	Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori	53
4.3.2	Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	54
4.3.3	Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan	54
4.3.4	Langkah 4 : Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi...	54
4.3.5	Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi.....	80
4.3.6	Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	81
4.3.7	Langkah 7 : Intepretasi dan Modifikasi Model	85
4.4	Uji Reliability dan <i>Variance Extract</i>	87
4.4.1	Uji Reliability	87
4.4.2	<i>Variance Extract</i>	87
4.5	Uji Reliability dan <i>Variance Extract</i>	89
4.5.1	Uji Hipotesis I	89
4.5.2	Uji Hipotesis II	90
4.5.3	Uji Hipotesis III.....	90
4.5.4	Uji Hipotesis IV	90
4.5.5	Uji Hipotesis V.....	91
4.6	Pembahasan Uji Hipotesis.....	91
BAB V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan		93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Implikasi Teoritis.....	94
5.3	Implikasi Manajerial	95
5.4	Keterbatasan Penelitian.....	97
5.5	Agenda Penelitian Mendatang.....	97
Daftar Referensi		99

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Swamitra.....	4
Tabel 1.2	Data Kredit UKM Nasional.....	6
Tabel 1.3	Kebutuhan Pinjaman UMKM Belum Terlayani.....	6
Tabel 1.4	UMKM di Indonesia yang Memiliki Akses ke Bank.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 2.2.	Definisi Operasional Variabel.....	34
Tabel 3.1.	Model Pengukuran	41
Tabel 3.2.	<i>Good of Fit Index</i>	45
Tabel 4.1.	Distribusi Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.2.	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja dan Jenis Kelamin	53
Tabel 4.4.	<i>Sample Covarians – Estimates</i>	54
Tabel 4.5.	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	57
Tabel 4.6.	Hasil Pengujian <i>Regression Weights</i> Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	58
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.	60
Tabel 4.8.	Hasil Pengujian <i>Regression Weights</i> Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	61
Tabel 4.9.	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis <i>SEM</i>	62
Tabel 4.10	Hasil Pengujian <i>Regression Weights</i> Untuk Analisis <i>SEM</i>	63
Tabel 4.11	Statistik Deskriptif.....	65
Tabel 4.12	Normalitas Data.....	66
Tabel 4.13	Standardized Residual Covariance.....	67
Tabel 4.14	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	68
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Kelayakan Model.....	70
Tabel 4.16	Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> untuk Konstruk Budaya dan Strategi Bisnis.....	71
Tabel 4.17	Hasil Pengujian Kelayakan Model KONstruk Kualitas Produk dan Strategi Bisnis	72
Tabel 4.18	Hasil Pengujian Regresion Weight untuk Konstruk Kualitas dan Strategi Bisnis.....	73
Tabel 4.19	Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruk Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan	75
Tabel 4.20	Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> untuk Konstruk dan Strategi Bisnis dan Kinerja Pemasaran	76
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian untuk Analisis <i>SEM</i>	78
Tabel 4.22.	Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> untuk Analisis SEM	79

Tabel 4.23 Statistik Deskriptif.....	82
Tabel 4.24 Normalitas Data.....	84
Tabel 4.25 <i>Standardized Residual Covariance</i>	86
Tabel 4.26 Uji Reliability dan <i>Variance Extract</i>	88
Tabel 4.27 Kesimpulan Hipotesis	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
Gambar 2.2	Indikator Variabel Intensitas Persaingan.....	28
Gambar 2.3	Indikator Variabel Kualitas SDM.....	29
Gambar 2.4.	Indikator Variabel Budaya Perusahaan	30
Gambar 2.5.	Indikator Variabel Kualitas Produk.....	31
Gambar 2.6.	Indikator Variabel Strategi Bisnis	32
Gambar 2.7.	Indikator Variabel Kinerja Perusahaan	33
Gambar 4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	57
Gambar 4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	59
Gambar 4.3.	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	62
Gambar 4.4.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Intensitas Persaingan dan Strategi Bisnis.....	64
Gambar 4.5.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kualitas SDM dan Strategi Bisnis.....	67
Gambar 4.6.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Budaya Perusahaan dan Strategi Bisnis	69
Gambar 4.7.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kualitas Produk dan Strategi Bisnis.....	72
Gambar 4.8.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	74
Gambar 4.9.	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Tabulasi Data
Lampiran 3	Hasil Analisis SEM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak bank-bank diwajibkan menyalurkan 20 % dari portepel kreditnya untuk Kredit Usaha Kecil (KUK), maka volume kredit yang disalurkan perbankan kepada usaha kecil dan koperasi terus meningkat dari tahun ke tahun, bahkan melebihi ketentuan yang dipersyaratkan oleh Bank Indonesia. Namun pada kenyataannya, tidak semua penyaluran kredit ini sesuai dengan sasaran dan tujuan KUK yang sebenarnya. Seringkali penyaluran KUK semata-mata didasarkan pada upaya perbankan agar terhindar dari sanksi jika tidak dapat memenuhi ketentuan KUK tersebut. Beberapa hal yang menyebabkan kondisi ini, yaitu pertama, bank-bank lebih tertarik menyalurkan kredit kepada pengusaha berskala menengah dan besar yang pada umumnya memiliki manajemen yang lebih baik serta jaminan kredit yang pasti. Kedua, banyak bank memiliki keterbatasan sumber daya manusia yang terdidik secara khusus untuk menangani debitur berskala kecil dalam jumlah yang sangat banyak.

Koperasi dan usaha kecil kerap tidak memperoleh dukungan finansial dari pemerintah sehingga semakin sulit berkembang dan bersaing dalam persaingan pasar baik ditingkat perkotaan maupun di pedesaan. Di lain pihak, upaya koperasi maupun lembaga keuangan mikro dalam menggalang modal masyarakat sering terhambat oleh kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga tersebut. Sebagai akibatnya, para pedagang atau pengusaha kecil selalu dalam

kondisi kekurangan modal kerja sehingga mengakibatkan bisnis mereka pun belum dapat berkembang sebagaimana yang diharapkan.

Sebagai bank yang mengemban misi pengembangan koperasi dan usaha kecil serta mayoritas sahamnya dimiliki oleh gerakan koperasi, Bank Bukopin sangat memahami kondisi ini dan berupaya merintis konsep terobosan baru yang berlandaskan pada manajemen perbankan modern dan teknologi mutakhir. Konsep kemitraan yang dibangun Bank Bukopin dengan koperasi atau lembaga keuangan mikro (LKM) ini dikenal dengan sebutan Swamitra.

Dengan demikian, Swamitra sebenarnya adalah nama dari suatu bentuk kemitraan antara Bank Bukopin dengan koperasi atau lembaga keuangan mikro yang memanfaatkan jaringan teknologi dalam melakukan transaksi keuangan melalui gerai Swamitra. Kata Swamitra sendiri berasal dari bahasa Kawi, "Swa" yang berarti sendiri, dan "Mitra" yang berarti bekerjasama. Jadi Swamitra artinya kerjasama atas keinginan sendiri (tanpa paksaan) dengan prinsip kebersamaan dan saling menguntungkan. Adapun tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh Swamitra adalah sebagai berikut :

1. Menumbuhkembangkan usaha simpan pinjam di kalangan anggota koperasi dan nasabah lembaga keuangan mikro guna memacu pertumbuhan usaha dalam rangka peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitar.
2. Membuka peluang akses permodalan bagi koperasi dan lembaga keuangan mikro yang selama ini menghadapi banyak kendala dalam bekerja sama dengan bank atau lembaga keuangan lainnya.

3. Menciptakan jaringan kerja antar gerai Swamitra di seluruh Indonesia guna menghasilkan :

- Efisiensi yang tinggi.
- Transparansi dan kontrol lebih besar dalam pengelolaan dana.
- Keamanan transaksi (mekanisme giralisasi).
- Transaksi moneter (keuangan) yang lebih besar.

Sejak awal terbentuknya, keberadaan program Swamitra tampaknya mendapatkan tanggapan positif dari masyarakat luas. Prinsip kebersamaan dan saling menguntungkan dalam Swamitra benar-benar diterapkan. Hal ini terbukti dengan adanya kemudahan dan langsung mengarah kesasaran penggunaanya (para pengusaha UKM) sehingga Swamitra telah banyak memberikan kontribusi dalam mengembangkan ekonomi kerakyatan. Secara sederhana sampai sejauh mana manfaat yang diberikan dengan adanya Swamitra dapat dilihat dari terus bertambahnya jumlah Swamitra yang didirikan di daerah-daerah dan jumlah anggotanya yang terus mengalami peningkatan. Perlu diketahui bahwa sampai dengan akhir Desember 2004, jumlah Swamitra telah mencapai 387 outlet di seluruh Indonesia (Swasys Bank Bukopin, 2004). Untuk melihat peningkatan dari pertumbuhan Swamitra itu sendiri dapat dilihat perkembangan total asset, simpanan nasabah, Sisa Hasil Usaha (SHU), jumlah debitur, dan jumlah nasabah. Pada tabel berikut ini akan disajikan perkembangan Swamitra di Indonesia.

Tabel 1.1
Perkembangan Swamitra

Keterangan	Des 2003	Des 2004	Perkembangan
Total assets (Rp. Juta)	241.825	297.191	22.9% Δ
Pinjaman anggota (Rp. Juta)	200.609	229.349	14.3% Δ
Simpanan anggota (Rp. Juta)	118.142	145.163	22.9% Δ
SHU tahun berjalan (Rp. Juta)	3.103	9.481	205.5% Δ
Jumlah debitur	29.933	32.600	8.9% Δ
Jumlah nasabah	104.466	116.017	11.1% Δ
BDR	29.46%	24.20%	- 5.26%

Sumber : Swasys Bank Bukopin, 2004

Dari tabel di atas tampak bahwa total asset mengalami kenaikan sebesar 22, 9%, pinjaman anggota mengalami kenaikan sebesar 14,3%, simpanan anggota mengalami kenaikan sebesar 22,9%, SHU mengalami kenaikan sebesar 205,5%, jumlah debitur mengalami kenaikan sebesar 8,9%, dan jumlah nasabah naik sebesar 11,1%. Pada BDR (*Bad Debt Ratio*) juga menunjukkan perkembangan yang baik yang ditandai dengan adanya penurunan sebesar -5,26%. Berdasarkan tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perkembangan Swamitra menunjukkan sinyal positif.

Di sisi lain, penancangan tahun keuangan mikro Indonesia (TKMI) 2005, oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono, tanggal 26 Februari 2005, merupakan salah satu bentuk pengakuan pemerintah terhadap pentingnya peranan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) atau *microfinance*, sebagai unsur penting dalam membantu pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

Menurut data dari Bank Indonesia (2005), dari 42 juta UMKM, hanya sekitar 13 persen yang telah akses ke perbankan, sedangkan 87 persen masih mengandalkan modal sendiri. Dari 13 persen itu, umumnya tergolong usaha menengah dengan kondisi usaha yang relative lebih baik, baik segi manajemen, prospek usaha, maupun kualitas SDM dan teknologinya. Selain itu, tingkat kebutuhan pembiayaannya juga relatif lebih besar, sehingga cukup ekonomis untuk mendapatkan pembiayaan dari bank. Untuk itulah keberadaan lembaga keuangan memang sangat dibutuhkan oleh UMK. Sebetulnya lembaga keuangan itu sudah ada dan sudah lama akrab dengan para pelaku UMK di desa-desa, yaitu berupa Lembaga Keuangan Mikro (LKM). Berbagai jenis LKM yang selama ini sudah tumbuh dan berkembang di masyarakat seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR), Koperasi Simpan Pinjam (KSP), Baitul Maal wa Tamwil (BMT), dan berbagai jenis Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM). Berbagai jenis LKM itu telah membuktikan kemampuan dan ketangguhannya dalam membantu membiayai UMK yang tersebar di desa-desa (Al-Jufri, 2005). Pada tabel 1.3 dan tabel 1.4 di bawah ini akan disajikan gambaran kredit UMKM nasional dan kebutuhan kredit UMKM yang belum terlayani.

Tabel 1.2
Data Kredit UMKM Nasional

	Keterangan	2003 (Triliun Rp)	2004 (Triliun Rp)	Perkembangan
1	Kredit UMKM	213,7	282,8	32,34 % Δ
	- Kredit Usaha Mikro	101,3	127,6	25,96 % Δ
	- Kredit Usaha Kecil	50,7	72,4	42,80 % Δ
	- Kredit Usaha Menengah	61,7	82,8	34,2 % Δ
2	Total Kredit Perbankan	437,9	553,6	26,42 % Δ
3	Pangsa Kredit Mikro thd Total Kredit	23,13 %	23,05 %	-0,08 %
4	Pertumbuhan (%)			
	- Kredit UMKM	31,8	32,5	2,20 % Δ
	- Kredit Perbankan	18,0	26,4	46,67 % Δ

Sumber : Bank Indonesia (2005)

Dari tabel 1.2 di atas tampak bahwa kredit UMKM mengalami kenaikan dari 101,3 triliun menjadi 127,6 triliun. Pertumbuhan kredit UMKM mengalami kenaikan dari 31,8% menjadi 32,5%, dan untuk kredit perbankan mengalami kenaikan yang cukup tinggi dari 18,0% menjadi 26,4%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa penyaluran kredit kepada UMKM sebenarnya memiliki potensi yang besar dan sangat menjanjikan.

Tabel 1.3
Kebutuhan Pinjaman UMKM Belum Terlayani

	Jumlah UMKM	Rata2 Pinjaman (Rp)	Total Pinjaman (Rp)
Kebutuhan Pinjaman UMKM	42 juta	5 – 6 juta	210 – 252 Triliun
Telah Meminjam dari Bank :			
- BRI Unit Desa	3,2 juta	5,4 juta	17 Triliun
- Non BRI Unit Desa	2,4 juta	4,4 juta	11 Triliun
Kebutuhan Pinjaman Yang Belum Terlayani	36,4 juta		182 – 224 Triliun

Sumber : Bank Indonesia (2005)

Sedangkan dari tabel 1.3 diketahui bahwa kebutuhan pinjaman yang belum terlayani mencapai 182 – 224 triliun. Data yang diperoleh dari Bank Indonesia menunjukkan bahwa dari sekitar 42 juta UMKM yang ada di Indonesia, baru hanya sebesar 13% saja yang memiliki akses ke bank dan sisanya sebesar 87% belum mampu terlayani oleh bank. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4

UMKM di Indonesia yang Memiliki Akses ke Bank

Total UMKM	Mampu Mengakses Bank	Debitur
42 juta UMKM	• 5,6 juta (13 %) telah meminjam di Bank • 87 %, belum punya akses pinjaman ke Bank	BRI Unit : 3,2 jt debitur - Sejak thn 1895 - Komersialisasi BRI Unit sejak tahun 1984. - Ada +/- 4000 unit di Indonesia BPR : 2 juta debitur - Sejak abad ke' 19 (Bank Kredit Rakyat) - Menjadi BPR sejak Pakto tahun 1988. - Ada 2.157 kantor di Indonesia BKK dll : 0,4 juta debitur

Sumber : Bank Indonesia (2005)

Namun dibalik keunggulan LKM itu, juga harus diakui adanya beberapa kelemahan, antara lain: pertama, keterbatasan sumber dana. Bagi LKM, dana merupakan hal yang sangat penting, bukan saja untuk membiayai segala aktivitasnya, tetapi juga menjadi komoditas utama sebagai lembaga pembiayaan. Selama ini, LKM hanya mempunyai dua sumber dana utama yaitu modal dan dana masyarakat. Baik modal maupun dana masyarakat yang dihimpun dari tabungan dan deposito jumlahnya terbatas. Umumnya modal LKM hanya sekitar

Rp 500 juta sampai Rp 1 miliar, sedangkan untuk penghimpunan dana masyarakat, LKM harus bersaing, baik sesama LKM maupun dengan bank umum (Bank Indonesia, 2005).

Kedua, biaya overhead yang tinggi. Karena nasabah yang ditangani LKM adalah nasabah kecil, maka biaya operasionalnya juga tinggi, yang akhirnya akan berdampak pada tingkat bunga kredit. Ketiga, tingginya risiko kredit. Umumnya nasabah kecil belum cukup profesional dalam mengelola usahanya, lebih lagi bagi mereka yang baru memulai usaha. Hal tersebut tercermin dari sistem administrasi yang belum teratur, pengetahuan bisnis yang masih terbatas, dan kadang terlalu mudah berpindah-pindah jenis usaha. Keempat, masih rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) di LKM, baik jajaran pengelola maupun karyawan. Padahal keberhasilan suatu bisnis seringkali ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Pada kenyataannya, LKM terkadang masih dikelola langsung oleh pemilik, yang tidak mempunyai pengetahuan yang memadai tentang perbankan. Kualitas karyawannya juga rendah karena LKM tidak mampu untuk menggaji karyawan yang berpendidikan tinggi atau sudah berpengalaman (Al-Jufri, 2005).

Uraian di atas memperlihatkan potensi dan permasalahan yang dialami LKM, serta kondisi persaingan yang makin ketat seperti yang dihadapi oleh Swamitra. Oleh karena itu Swamitra dituntut untuk dapat bersaing guna mengembangkan atau setidaknya mempertahankan pangsa pasarnya dan memenangkan persaingan. Hal ini berarti Swamitra perlu menciptakan strategi bisnis yang tepat guna meningkatkan kinerja perusahaannya. Tanpa adanya upaya

untuk merumuskan strategi ke depan secara tepat. maka bukan mustahil keberadaan Swamitra tidak akan bertahan lama.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang di atas bahwa perkembangan LKM di Indonesia tergolong cukup pesat meskipun masih terdapat beberapa kendala yang harus diwaspadai oleh para LKM itu sendiri. Perkembangan jumlah LKM ini, juga berarti makin meningkatnya persaingan yang terjadi antar LKM itu sendiri (Al-Jufri, 2005; Ismawan dan Budiantoro, 2005).

Swamitra, sebagai salah satu LKM baru di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1997, juga dipaksa untuk menghadapi persaingan yang terjadi dalam lingkungan LKM. Untuk itu, Swamitra dituntut agar mampu merumuskan strategi bisnisnya guna menghadapi persaingan tersebut selain itu juga untuk mengeliminasi hambatan-hambatan yang muncul. Berdasarkan uraian sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang di atas, permasalahan penelitian yang diajukan adalah bagaimana strategi lembaga keuangan mikro Swamitra untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini sekaligus untuk menjawab *research gap* antara penelitian Hashim dkk (2001) dan penelitian Shane dan Kolvereid (1995). Hasil penelitian Hashim (2001) yang meneliti para UKM di Malaysia menemukan bahwa kesesuaian antara strategi bisnis yang ditempuh perusahaan dengan lingkungannya akan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja perusahaan

tersebut. Namun hasil penelitian Shane dan Kolvereid (1995) justru tidak menemukan hubungan signifikan antara kesesuaian strategi bisnis dan lingkungannya terhadap kinerja perusahaan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, ada empat variabel anteseden yang diduga mempengaruhi strategi bisnis yaitu intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk. Pertama, terkait dengan hubungan intensitas persaingan terhadap strategi bisnis, permasalahan yang diajukan adalah bagaimana pengaruh intensitas persaingan terhadap strategi bisnis. Kedua, terkait dengan hubungan kualitas SDM terhadap strategi bisnis, permasalahan yang diajukan adalah bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap strategi bisnis. Ketiga, terkait dengan hubungan budaya perusahaan terhadap strategi bisnis, permasalahan yang diajukan adalah bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap strategi bisnis. Keempat, terkait dengan hubungan kualitas produk terhadap strategi bisnis, permasalahan yang diajukan adalah bagaimana pengaruh kualitas produk terhadap strategi bisnis. Selanjutnya penelitian ini juga menguji bagaimana pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh intensitas persaingan terhadap strategi bisnis
2. Untuk menganalisis pengaruh kualitas sumberdaya manusia perusahaan terhadap strategi bisnis.

3. Untuk menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap strategi bisnis.
4. Untuk menganalisis pengaruh kualitas produk terhadap strategi bisnis.
5. Untuk menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dapat digunakan sebagai:

1. Masukan bagi pengembangan ilmu manajemen stratejik khususnya yang berkaitan dengan masalah strategi bisnis.
2. Masukan bagi Swamitra khususnya dalam menciptakan alternatif strategi bisnis perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaannya.
3. Masukan bagi Bank Bukopin khususnya yang berkaitan dengan program pengembangan UKM / IMKM yang jumlah unit usahanya hampir mencapai 90% dari total perusahaan di Indonesia.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Strategi Bisnis

Ada banyak pendapat diantara para praktisi, peneliti dan ahli-ahli teori mengenai strategi itu sendiri. Strategi secara sederhana dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Strategi juga dapat dipandang sebagai arah atau pandangan yang akan dilaksanakan dan pola kerja yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan. Strategi menjadi dasar acuan perusahaan dalam menentukan langkah-langkahnya ke depan untuk menyongsong tingginya tingkat persaingan. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1992) yang menyatakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Meskipun penentuan strategi menjadi kunci penting bagi keberhasilan perusahaan, namun pembuatan keputusan tentang strategi perusahaan bukanlah hal yang mudah karena perlu memperhatikan beberapa kondisi lingkungan yang melatarbelakanginya. Ferdinand (2002) juga menjelaskan bahwa kinerja sebuah strategi tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana implementasi strategi dilakukan secara terus menerus, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik proses yang menyertai pengembangan strategi tersebut.

Barner (1991) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan cara mengimplementasikan strategi-strategi yang mengeksplorasi kekuatan-kekuatan, merespon peluang-

peluang lingkungan, dan pada saat yang sama menetralkan ancaman-ancaman eksternal dan meminimalisasi kelemahan-kelemahan internal. Sebagian besar penelitian tentang sumber daya – sumber daya dari keunggulan bersaing yang dipertahankan telah terarah kepada upaya untuk mengidentifikasi dan membahas peluang-peluang dan ancaman-ancaman sebuah perusahaan, mendeskripsikan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan, maupun menganalisis bagaimana kesemuanya ini disesuaikan dengan strategi yang akan dipilih.

Strategi general banyak didefinisikan sebagai gagasan inti mengenai bagaimana perusahaan dapat bersaing sebaik-baiknya atau suatu cara unit bisnis melindungi diri sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan. Porter menjelaskan bahwa ada tiga strategi generik yang dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan yaitu keunggulan biaya menyeluruh (*overall low cost leadership*), diferensiasi dan fokus. Strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah upaya perusahaan untuk mengusahakan biaya yang lebih rendah dibanding pesaingnya. Strategi diferensiasi digunakan perusahaan untuk menarik pelanggan yang sensitif terhadap atribut tertentu dari suatu produk. Dengan memberi keunikan terhadap atribut produk, maka diharapkan tercipta loyalitas pelanggan. Atribut tersebut dapat berbentuk jaringan distribusi, pelayanan pelanggan, teknologi dll. Sedangkan strategi fokus merupakan pemusatan aktivitas pada sekelompok pembeli, segmen lini produk atau wilayah tertentu. Dengan menerapkan strategi fokus, perusahaan akan mampu memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif (Porter, 1992).

Penelitian Hashim dkk (2001) telah membuktikan bahwa strategi bisnis berpengaruh pada kinerja di dalam perusahaan skala kecil-menengah di Malaysia. Efektifitas dan kesuksesan strategi bisnis tergantung pada jenis bisnis yang mereka kembangkan. Perusahaan skala kecil dan menengah yang menjalankan strategi bisnis berusaha meraih kinerja yang lebih baik. Perusahaan skala kecil mengembangkan strategi baru guna menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terlihat dari peningkatan kompetisi, baik untuk nasional dan internasional, peningkatan internasionalisasi pasar, dan kompetitor global baru. Lebih lanjut, Hashim dkk. (2001) juga menjelaskan bahwa perusahaan kecil dan menengah (wirausaha) yang mengadopsi strategi fokus dan diferensiasi akan mampu menjalankan perusahaannya dan memperoleh peningkatan kinerja lebih baik daripada perusahaan yang tidak menggunakan strategi tersebut.

2.1.2 Intensitas Persaingan

Hampir disemua sektor bisnis, persaingan menjadi hal yang tidak dapat dihindari. Persaingan muncul dikarenakan berdirinya perusahaan-perusahaan lain yang menjadi pesaing. Intensitas persaingan mengacu pada tingkat kompetisi yang harus dihadapi perusahaan di dalam pasar global sehingga diperlukan model pendekatan kontingensi. Secara khusus, intensitas persaingan terkait dengan jumlah kompetitor lokal, frekuensi penggunaan teknik pemasaran untuk meraih pangsa pasar, jumlah kompetitor yang menggunakan teknik tersebut, dan intensitas penggunaan teknik tersebut (Homburg dkk., 2002).

Jayachandran dkk (1999) juga mempunyai pandangan yang sama dengan mendefinisikan intensitas persaingan agresifitas kecepatan aksi dan reaksi yang mereka tunjukkan untuk bersaing pada pasar tersebut. Intensitas persaingan dicerminkan dalam perubahan yang kerap terjadi dan agresifitas dalam aktifitas bauran pemasaran (*marketing mix*), misalnya harga dan periklanan yang mempengaruhi keuntungan (*profit margin*). Intensitas persaingan muncul sebagai konsekuensi dari makin banyaknya kompetitor-kompetitor yang muncul untuk memperebutkan pangsa pasar yang ada.

Penelitian Homburg dkk. (2002) tersebut memperlihatkan bahwa intensitas persaingan mempengaruhi strategi bisnis perusahaan. Dalam menghadapi persaingan yang makin ketat, perusahaan perlu merumuskan strategi barunya yang mengarah pada *service oriented* dimana unsur pelayanan menjadi kunci utamanya. Penelitian sebelumnya oleh Baird dkk. (1994) yang meneliti tentang perusahaan kecil dalam memasuki strategi internasional juga menemukan bahwa intensitas persaingan yang diindikasikan dengan jumlah pesaing baru dan tingkat perkembangan industri mempengaruhi strategi perusahaan. Penelitian lain seperti Hashim dkk. (2001) juga menyatakan bahwa adanya persaingan yang kian ketat mempengaruhi perusahaan untuk menciptakan strategi perusahaan yang lebih inovatif dan integratif.

Berdasarkan atas uraian dan hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Intensitas persaingan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis

2.1.3 Kualitas Sumber Daya Manusia

Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis, suatu perusahaan harus mampu mengembangkan sebuah strategi baru yang berbeda dengan strategi pada masa lalu. Hal ini hanya dapat diciptakan bila perusahaan-perusahaan tersebut mampu mengembangkan sumber daya manusianya. Perusahaan atau organisasi pada dasarnya terdiri dari sekumpulan individu-individu yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemampuan *human capital* perusahaan yang berupa para karyawan perusahaan tersebut sangat menentukan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan bila sumber daya yang berupa para karyawan merupakan aset penting keunggulan bersaing bagi organisasi atau perusahaan pada saat ini. Pfeffer (dalam Wilberforce, 2000) menambahkan bahwa sejak teknologi, keuangan, pemasaran dan berbagai sumber daya lain dibicarakan, ada faktor krusial lain yang sering dilupakan oleh perusahaan yaitu para karyawan perusahaan tersebut. Padahal para karyawan inilah yang menentukan jalannya perusahaan tersebut. Unsur *human capital* merupakan aset yang harus diperhatikan dengan serius oleh perusahaan.

Kemampuan perusahaan jasa untuk mengadopsi strategi bisnis untuk industri jasa tergantung pada sumber daya manusia yang tersedia di perusahaan tersebut. Perusahaan yang mendukung produknya dengan pelayanan harus memiliki personel yang kapabel dalam berhubungan dengan pelanggan. Penelitian Homburg dkk. (2002) menjelaskan bahwa sumberdaya manusia perusahaan dibedakan menjadi pegawai yang *full time* dan pegawai *part time*. Pegawai *full time* lebih mampu memenuhi peranan ini daripada pegawai *part time* dengan

memberikan pelayanan yang lebih konsisten dan lebih komitmen daripada pegawai *part time* yang hanya untuk jangka pendek. Sedangkan pegawai *part time* kurang mampu untuk memenuhi persyaratan dalam interaksi pelayanan. Karena waktu yang dibutuhkan lebih sedikit di dalam toko (karena jam kerja yang pendek) dan komitmen yang lebih rendah pada pelanggan toko. Waktu yang sedikit itu membuat sulit bagi pegawai *part time* untuk membangun hubungan pelanggan yang kuat, karena kontak yang lebih sedikit dengan mereka. Pegawai *part time* biasanya dibayar lebih sedikit sehingga membuat motivasi pegawai *part time* menjadi lebih kurang. Berdasarkan hal ini Homburg dkk. (2002) menyimpulkan bahwa jenis dan jumlah pegawai (*full time* dan *part time*) akan menyebabkan pengaruh pada strategi bisnis orientasi pelayanan yang dikembangkan perusahaan.

Sementara itu Walker (1998) menyatakan bahwa integrasi strategi SDM, proses, dan fungsi SDM dengan bisnis adalah perlu untuk dampak maksimum pada bisnis. Proses SDM tidak lagi “dimiliki atau dikontrol” oleh staf SDM—mereka inheren dalam manajemen bisnis. Fungsi staf SDM melebur dalam kerangka manajemen untuk mencapai dampak bisnis yang perlu. Aktivitas SDM dalam perusahaan harus secara langsung mendukung strategi bisnis dan kepuasan kebutuhan pelanggan. Fungsi SDM mesti cukup responsif pada manajemen, “berorientasi-customer, atau bahkan ditentukan sebagai mitra dengan manajemen. Fungsinya merupakan bagian integral manajemen dan mengarahkan serta mengimplementasikan perubahan yang dibutuhkan. Proses SDM adalah sentral dalam implementasi perubahan strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu

perekrutan, seleksi, pengangkatan, dan program staffing lainnya adalah penting dalam penyesuaian kualitas sumber daya yang tersedia dengan level dan bauran kapabilitas staffing yang diperlukan.

Berdasarkan atas uraian dan hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2: Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis

2.1.4 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah kumpulan nilai-nilai dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perilaku suatu organisasi. Deshpande dkk. (1993) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan “pola nilai dan kepercayaan bersama yang membantu seseorang memahami fungsi organisasi dan kemudian memberi mereka dengan norma-norma perilaku dalam organisasi”. Kohli dan Jaworski (1990) menjelaskan bahwa orientasi pasar yang juga merupakan budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk menghadapi persaingan. Penelitian membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya perusahaan (orientasi pasar) dengan kinerja perusahaan..

Cameron dan Freeman (1991) dalam Deshpande dkk. (1993) menjelaskan bahwa “sebab kultur didefinisikan oleh nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan interpretasi dari anggota organisasi, dan karena secara umum dari dimensi mengatur faktor-faktor ini pada tingkat psikologi dan organisasi, model dari tipe kultur dapat diperoleh”. Menurut pandangan ini informasi kultur dalam organisasi diinterpretasikan oleh individu-individu dalam konteks yang mereka

pahami. Lebih spesifik, model nilai-nilai kompetisi menunjukkan empat tipe kultural dimana kepercayaan yang diterima berkaitan dengan atribut organisasional yang dominan, gaya kepemimpinan, mekanisme keterkaitan organisasional, dan penekanan strategis keseluruhan.

Empat klasifikasi kultur yang dikembangkan Deshpande dkk. (1993) dan Brown dan Dodd (1998) menunjukkan tingkat berbeda-beda mengenai kinerja bisnis dalam pasar yang kompetitif. Kultur *market*, ditandai dengan penekanannya pada keunggulan kompetitif dan superioritas pasar, kemungkinan menghasilkan kinerja bisnis yang terbaik. Pada ekstim yang lain, kita mengharapkan kultur *hirarkis*, dengan penekanannya pada prediktabilitas dan operasi yang rapi dalam birokrasi organisasi, untuk berkontribusi pada kinerja bisnis yang relatif tidak memuaskan. Memberikan fokus pada kultur *adhokrasi* pada inovasi, entrepreneurship, dan pengambilan resiko, harapannya akan mempunyai kinerja pasar yang lebih baik daripada kultur *clan*, dimana loyalitas, tradisi dan penekanan pada maintenans internal dapat membawa pada kurangnya perhatian untuk mengubah kebutuhan pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Bates dkk (1995) menunjukkan bahwa budaya mempunyai hubungan timbal balik dengan strategi perusahaan. Budaya yang ada dalam perusahaan akan dipakai sebagai panduan dalam menyelesaikan tugas yang ada dan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini berarti budaya sebagai pola yang dari nilai dan keyakinan yang disebarkan yang membantu individu memahami fungsi organisasi dan dengan demikian memberi mereka norma perilaku dalam organisasi. Bagi para eksekutif perjuangan untuk

mengelola perubahan budaya perusahaan telah menjadi sebuah sarana yang penting. Mereka sadar bahwa strategi atau penyusunan kembali struktur tidak dapat terjadi secara signifikan jika tidak didorong oleh nilai-nilai organisasi dan norma-norma perilaku. Hal ini disebabkan budaya sebagai “seperangkat kebiasaan dan cara-cara berpikir yang telah dilakukan secara turun-menurun, perasaan dan tanggapan, yaitu karakter mengenai cara suatu masyarakat tertentu menemukan permasalahan-permasalahan mereka pada suatu saat tertentu”.

Berdasarkan atas uraian dan hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3: Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis

2.1.5 Kualitas Produk

Kualitas produk sering didefinisikan sebagai persepsi superioritas atau kesempurnaan produk dibandingkan dengan produk pesaing dari perspektif pasar. Garvin (dalam Sethi, 2000) menyatakan bahwa ada empat dimensi dari kualitas produk yaitu estetika, kinerja (*performance*), umur (*life*), dan pengerjaan (*workmanship*). Dimensi pertama, yaitu estetika menekankan seberapa jauh produk tersebut memiliki ketertarikan kenampakan (bentuk luar produk menarik). Pelanggan akan mempersepsikan dengan cepat bahwa penampakan produk yang buruk berarti menunjukkan kualitas produk yang buruk pula. Dimensi kedua, yaitu kinerja menekankan pada seberapa baik kegunaan produk sesuai dengan fungsi yang diharapkan. Pelanggan membeli suatu produk karena fungsi yang melekat pada produk tersebut. Bila pelanggan menganggap bahwa produk yang

dibelinya sesuai dengan fungsi yang diharapkannya, maka produk tersebut akan disebut berkualitas. Dimensi ketiga, yaitu umur menekankan pada seberapa lama sisa produk tersebut dapat digunakan sebelum diperbaharui. Suatu produk akan dikatakan berkualitas bila pelanggan memandang bahwa produk tersebut memiliki daya tahan dalam pemakaian Dimensi keempat, yaitu pengerjaan menekankan pada seberapa baik produk tersebut dibuat. Dimensi ini menekankan pada proses pembuatan produk.

Tjiptono (1997) menjelaskan bahwa sebenarnya produk dan jasa sukar untuk dibedakan karena pembelian suatu produk seringkali disertai dengan jasa-jasa tertentu. Secara umum, ada empat karakteristik yang membedakan produk dengan jasa, yaitu jasa bersifat *intangible* (tak dapat dilihat), jasa bersifat *inseparability* (dijual dulu baru diproduksi), jasa bersifat *variability* (tidak ada standar bakunya), dan jasa bersifat *perishability* (tidak tahan lama atau tidak dapat disimpan).

Salah satu hal terpenting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan pada saat merencanakan untuk membuat suatu produk adalah bahwa produk tersebut harus mempunyai keunggulan. Keunggulan yang dimiliki suatu produk bukan saja harus dibandingkan dengan pesaing tetapi juga harus disinergikan dengan kebutuhan pelanggan. Cooper dan Kleinshmidt (1990) menyatakan bahwa keunggulan suatu produk sangat ditentukan oleh keunikan produk dan keunikan manfaat yang dapat diberikan produk tersebut kepada pelanggan. Selanjutnya, Cooper dan Kleinshmidt juga menyatakan bahwa selain keunikan produk dan manfaat, keunggulan produk juga ditentukan oleh tingkat inovasi produk yang

berkelanjutan, kemampuan produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, kemampuan produk dalam mereduksi biaya yang dikeluarkan pelanggan, kecanggihan teknologi produk, dan desain produk itu sendiri.

Liu (2000), dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa lembaga keuangan (bank) mempunyai beragam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, dan hal ini akan memberikan strategi tersendiri dalam mengenalkan produk dan pelayanan ini kepada pasarnya. Strategi yang dilakukan meliputi strategi pelayanan, strategi promosi, dan strategi suku bunga bank.

Berdasarkan atas uraian dan hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4: Kualitas produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis

2.1.6 Kinerja Perusahaan

Tujuan utama dari pengelolaan suatu perusahaan adalah untuk mencapai peningkatan kinerja. Kinerja perusahaan menunjukkan ukuran prestasi yang diperoleh oleh suatu perusahaan setelah perusahaan tersebut melakukan berbagai proses aktivitas perusahaan secara menyeluruh. Dari berbagai telaah pustaka tentang kinerja perusahaan dapat diketahui bahwa pembahasan tentang kinerja perusahaan pada umumnya menekankan pada profitabilitas dan pertumbuhan pelanggan. Nash (dalam Hashim dkk, 2001) menyatakan bahwa profitabilitas merupakan indikator terbaik untuk mengidentifikasi apakah perusahaan tersebut telah melakukan sesuatu dengan benar. Selain itu, profitabilitas juga dipandang sebagai salah satu tolok ukur kesuksesan perusahaan. Selanjutnya Hashim dkk

(2001) juga menjelaskan bahwa *profit margin*, *return on assets*, *return on equity*, *return on sales* merupakan indikator-indikator yang biasa dipakai dalam mengukur profitabilitas keuangan (*financial profitability*). Indikator-indikator ini akan membuat perusahaan menjadi mudah dalam mengukur kinerjanya.

Sedangkan, Shane dan Kolvereid (1995) mengemukakan adanya empat pengukuran kinerja perusahaan, yaitu (1) pertumbuhan tahunan rata-rata dalam jumlah karyawan penuh sejak perusahaan tersebut didirikan, (2) pertumbuhan penjualan dan penerimaan selama tahun buku yang lalu, (3) pertumbuhan keuangan selama tahun fiskal setahun sebelumnya, dan (4) profitabilitas relatif terhadap perusahaan pesaing. Pertumbuhan karyawan dapat diukur dengan cara mengurangi jumlah karyawan pada saat ini dengan jumlah pada waktu perusahaan didirikan dan merata-rata jumlah itu selama tahun-tahun perusahaan beroperasi. Pertumbuhan pada penerimaan penjualan diukur dengan cara menanyakan persentase apa yang naik dan turun yang dicatat perusahaan pada tahun lalu. Pertumbuhan profitabilitas tahunan diukur dengan cara menanyakan persentase apa yang naik atau turun dan kerugian atau keuntungan sebelum pajak yang tercatat pada tahun lalu. Sedangkan profitabilitas relatif diukur dengan menanyakan kinerjanya sekarang relatif terhadap pesaingnya.

Penelitian Baird dkk (1994) membuktikan bahwa strategi bisnis perusahaan akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan yang dapat dilihat pada dilihat pada *return on sales* dan *sales growth*. Strategi, yang didalamnya tercakup cara atau metode yang digunakan untuk memenangkan persaingan, merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Ferdinand (1999) yang menjelaskan bahwa kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan seperti volume penjualan, porsi pasar, dan tingkat pertumbuhan penjualan dan kinerja keuangan.

Berdasarkan atas uraian dan hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5: Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan model penelitian adalah sebagai berikut. Penelitian Cooper (1994) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan sebuah produk di pasaran. Studi yang digunakan adalah studi literatur. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, hasil yang diacu adalah adanya pengaruh antara kualitas produk baru dengan keberhasilan strategi perusahaan.

Penelitian Slowikowski dan Jarrat (1997) menjelaskan tentang dampak pengaruh budaya perusahaan pada industri produk berteknologi tinggi. Alat analisis yang digunakan adalah regresi. Hasil penelitian yang diacu dalam penelitian ini adalah bahwa strategi perusahaan dipengaruhi oleh budaya yang ditumbuhkembangkan dalam perusahaan tersebut. Penelitian Walker (1998) menerangkan tentang peran penting sumber daya manusia di perusahaan untuk menunjang keberhasilan perusahaan tersebut. Studi yang digunakan adalah studi

literatur. Hasil yang diacu adalah adanya pengaruh antara kualitas SDM perusahaan terhadap keberhasilan implementasi strategi perusahaan tersebut.

Penelitian Hashim dkk (2001) menjelaskan tentang adanya kaitan antara strategi bisnis, lingkungan, dan kinerja perusahaan dengan obyek para UKM di Malaysia. Hasil penelitian yang diacu sebagai dasar dalam penelitian ini adalah Karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap strategi bisnis dan pada akhirnya berpengaruh terhadap strategi bisnis. Penelitian Homburg dkk (2002) menjelaskan tentang karakteristik lingkungan, toko, dan pelanggan terhadap strategi dan kinerja perusahaan. Metode analisisnya memakai SEM. Hasil penelitian yang diacu adalah Karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap strategi bisnis dan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja.

Ringkasan dari penelitian-penelitian tersebut selanjutnya akan disajikan dalam tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

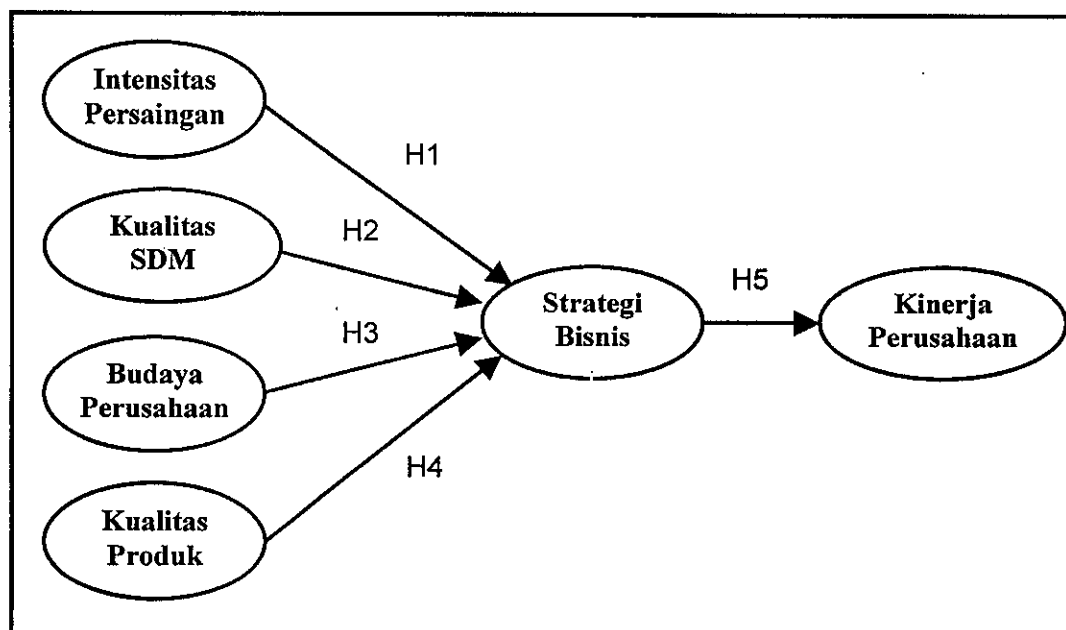
Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Alat Analisis	Hasil yang diacu
Cooper, Robert G., 1994, <i>"New Product: the Factors that Drive Success"</i>	Kualitas produk baru	Strategi perusahaan	Studi literatur	Kualitas produk berpengaruh terhadap strategi perusahaan
Slowikowski, Sue dan Denise G. Jarrat, 1997, <i>"The Impact of Culture on the Adoption of High technology Product"</i>	Budaya perusahaan	Strategi pengembangan produk perusahaan	Regresi	Budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi perusahaan
Walker, J.W., 1998, <i>"Integrating the Human Resources Function with the Business"</i>	Fungsi <i>Human Resources</i>	Proses bisnis	Studi literatur	Human resources berpengaruh terhadap kelancaran proses bisnis
Hashim dkk, 2001, <i>"Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy-Performance Relationship in Malaysian SMES"</i> ,	• Strategi Bisnis • Lingkungan	• Kinerja	Regresi	Strategi Bisnis berpengaruh terhadap kinerja
Homburg dkk, 2002, <i>"Service Orientation of Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes"</i> .	• Karakteristik lingkungan • Karakteristik toko • Karakteristik pelanggan	• Strategi bisnis • Kinerja pasar perusahaan • Profitabilitas perusahaan	SEM	Karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap strategi bisnis Strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam kerangka pemikiran ini, yang dimaksudkan untuk menjawab permasalahan, diajukan empat variabel yang mempengaruhi strategi bisnis perusahaan, yaitu intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk. Hubungan yang terjadi antara keempat variabel tersebut dengan strategi bisnis didasarkan atas penelitian-penelitian terdahulu seperti Cooper (1994), Slowikowski dkk (1997), Homburg (2002), dan Walker (1998). Selain itu penelitian ini juga mengajukan hubungan antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan yang didasarkan atas penelitian Hashim dkk (2001) dan Homburg (2002). Selanjutnya kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Cooper (1994), Slowikowski dkk (1997), Hashim dkk (2001), Homburg (2002), Walker (1998)

2.4 Indikator Variabel

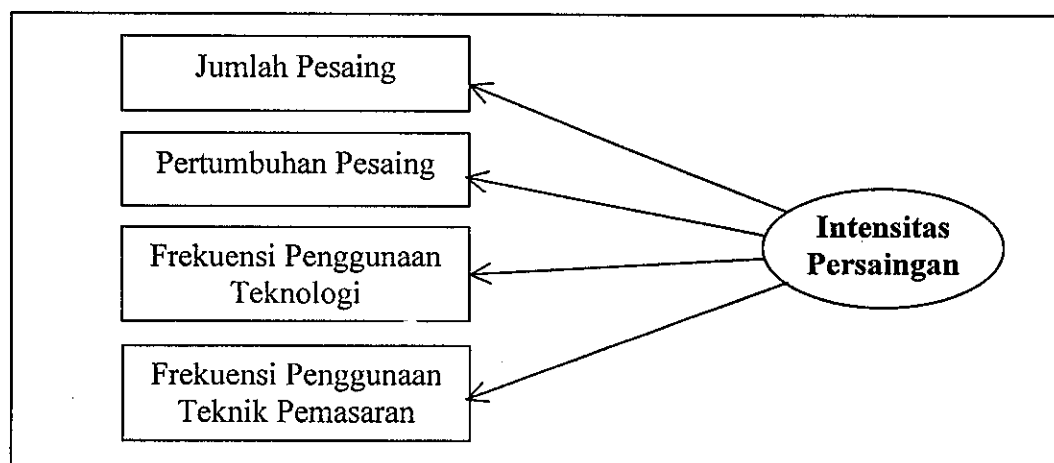
2.4.1. Intensitas Persaingan

Intensitas persaingan merupakan tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan dalam area wilayah dan pangsa pasar yang sama (Homburg dkk. (2002)). Indikator yang digunakan adalah:

1. Jumlah pesaing merupakan jumlah perusahaan pesaing yang bermain dalam pangsa pasar dan wilayah yang sama.
2. Tingkat pertumbuhan pesaing merupakan tingkat pertumbuhan dan perkembangan perusahaan pesaing yang bermain dalam pangsa pasar dan wilayah yang sama.
3. Frekuensi penggunaan teknologi oleh pesaing adalah tingkat kecepatan pesaing dalam mengaplikasikan teknologi.
4. Frekuensi penggunaan teknik pemasaran adalah seberapa sering pesaing menggunakan teknik pemasaran guna menghadapi persaingan.

Gambar 2.2

Indikator Variabel Intensitas Persaingan



Sumber: Homburg dkk. (2002); Baird dkk.

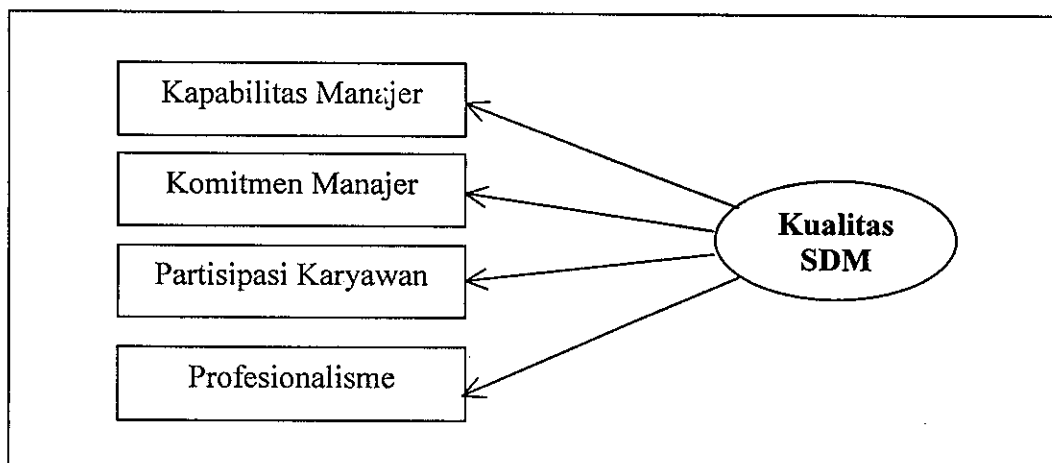
2.4.2. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia perusahaan merupakan sumber daya manusia perusahaan yang dalam penelitian ini diwakili oleh manajer. Indikator dari kualitas sumber daya manusia perusahaan adalah:

1. Kapabilitas manajer merupakan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan manajer yang memberikan nilai ekonomis pada perusahaan.
2. Komitmen manajer merupakan komitmen manajer pada organisasi dan kemampuan mereka memberikan hasil bagi perusahaan.
3. Partisipasi karyawan merupakan keikutsertaan karyawan perusahaan dalam memberikan masukan bagi perumusan strategi perusahaan.
4. Profesionalisme merupakan sikap profesional para karyawan perusahaan berkaitan dengan pekerjaan yang harus dijalaninya.

Gambar 2.3

Indikator Variabel Kualitas SDM



Sumber: Wilberforce. (2000); Walker (1998)

2.4.3. Budaya Perusahaan

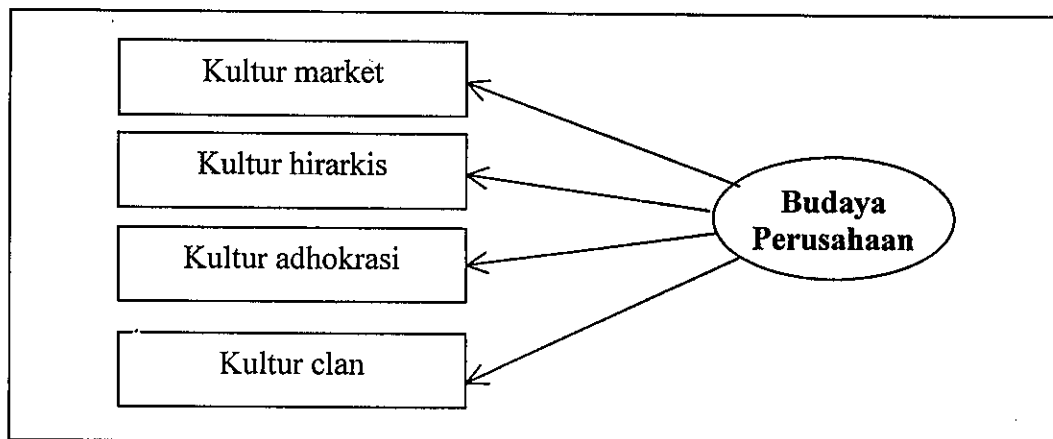
Budaya perusahaan adalah kumpulan nilai-nilai dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perilaku suatu organisasi (Deshpande dkk, 1993).

Indikator dari budaya perusahaan adalah:

1. Kultur market ditandai merupakan budaya perusahaan yang menekankan pada upaya atau komitmen perusahaan untuk memenangkan persaingan.
2. Kultur hirarkis merupakan budaya perusahaan yang lebih menekankan pada prediktabilitas dan operasi yang rapi dalam birokrasi organisasi.
3. Kultur adhokrasi merupakan budaya perusahaan yang memberikan fokus pada inovasi, *enterpreneurship*, dan pengambilan resiko guna menghasilkan kinerja pasar yang lebih baik.
4. Kultur clan merupakan loyalitas atau kedekatan antar karyawan perusahaan untuk bersama-sama memenuhi kebutuhan pasar.

Gambar 2.4

Indikator Variabel Budaya Perusahaan



Sumber: Deshpande dkk (1993); Brown dan Dodd (1998)

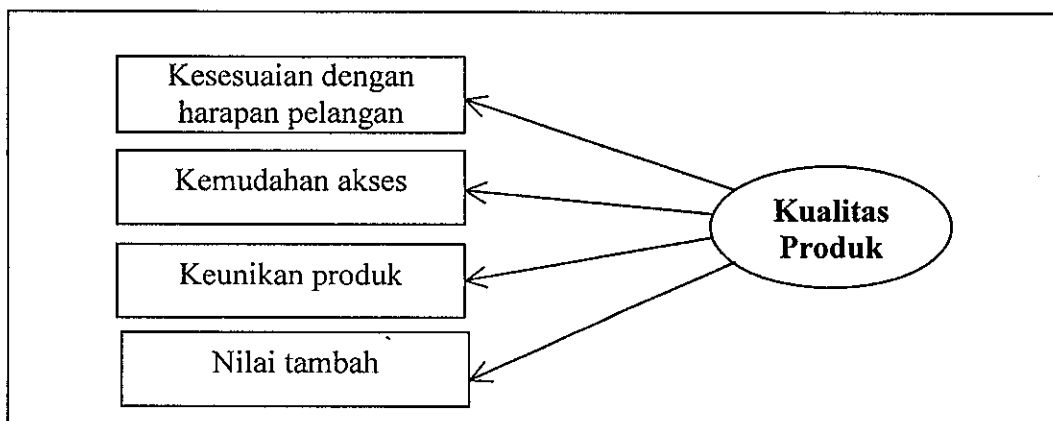
2.4.4. Kualitas Produk

Kualitas produk adalah pilihan relatif produk dan pelayanan yang ditawarkan perusahaan. Ini mengacu pada perbedaan antara perusahaan dan kompetitor paling penting dari berbagai produk yang ditawarkan. Indikator dari kualitas produk adalah:

1. Kesesuaian dengan harapan pelanggan merupakan kesesuaian antara manfaat yang diberikan produk tersebut dengan harapan pelanggan akan produk tersebut.
2. Kemudahan akses merupakan kemudahan dalam mengakses atau menggunakan manfaat yang ada dalam produk tersebut.
3. Keunikan produk merupakan nilai lebih produk tersebut jika dibandingkan dengan produk lainnya yang ada dipasaran.
4. Nilai tambah merupakan nilai tambah yang disediakan oleh produk tanpa mengurangi manfaat utamanya.

Gambar 2.5

Indikator Variabel Kualitas Produk



Sumber: Sethi (2000)

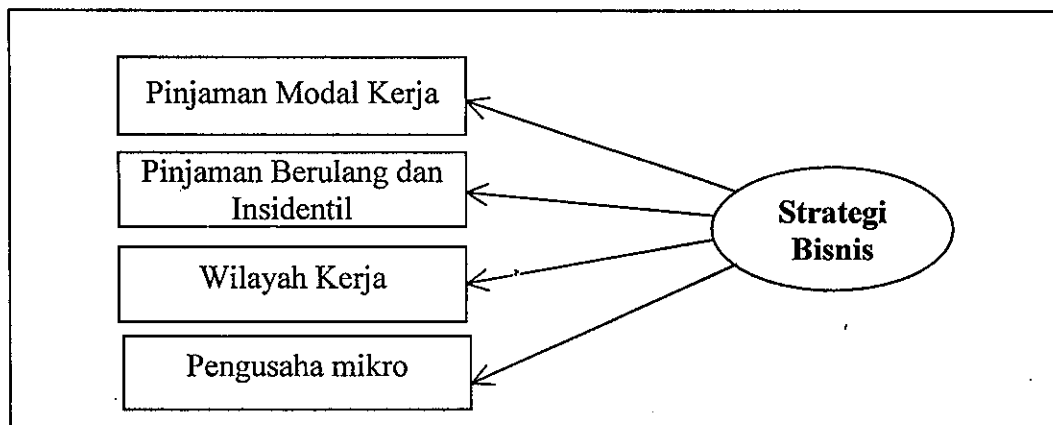
2.4.5. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan strategi yang dijadikan acuan bagi langkah fundamental yang direncanakan untuk dijalankan sesuai dengan tujuan perusahaan (Porter, 1980). Indikator dari strategi bisnis perusahaan adalah:

1. Pinjaman modal kerja yaitu strategi Swamitra untuk menawarkan pinjaman modal kerja kepada para nasabahnya.
2. Pinjaman berulang dan insidentil yaitu strategi Swamitra untuk mengeluarkan pinjaman yang dapat dicicil setiap 3 atau 4 bulan sesuai dengan jadwal panen petani, nelayan atau peternak.
3. Wilayah kerja yaitu strategi Swamitra untuk melayani para nasabahnya dalam lingkup wilayah kerjanya dalam radius 5 km dari kantor Swamitra.
4. Pengusaha mikro yaitu strategi Swamitra untuk melayani para nasabahnya yang berasal dari para pengusaha mikro.

Gambar 2.6

Indikator Variabel Strategi Bisnis



Sumber: Porter (1980)

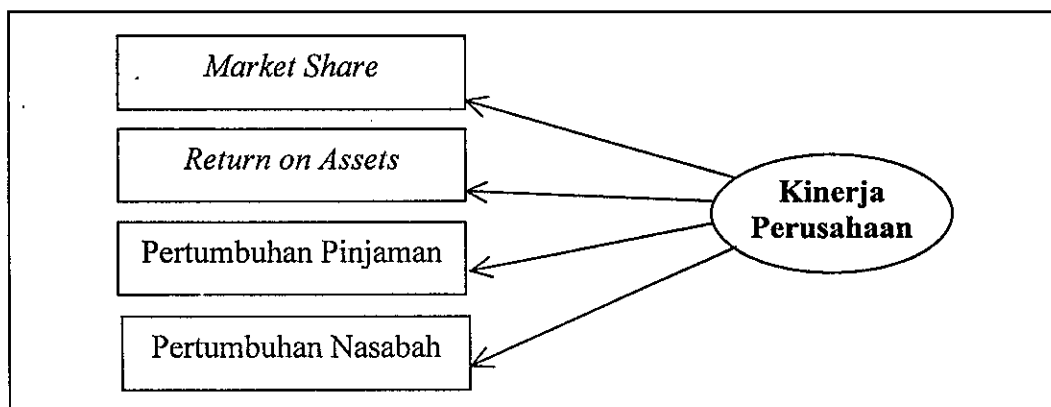
2.4.6. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan (Ferdinand, 2000). Indikator dari kinerja perusahaan adalah:

1. Pangsa pasar (*market share*) merupakan tingkat cakupan pasar yang berhasil dikembangkan perusahaan.
2. Tingkat pengembalian asset (*return on assets*) merupakan total return dibagi total asset.
3. Pertumbuhan pinjaman merupakan tingkat pertumbuhan pinjaman dibandingkan tahun sebelumnya.
4. Pertumbuhan nasabah merupakan tingkat pertumbuhan nasabah dibandingkan tahun sebelumnya.

Gambar 2.7

Indikator Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber: Baird dkk. (1994); Ferdinand (2000)

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Intensitas persaingan merupakan tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan dalam area wilayah dan pangsa pasar yang sama.	Indikator yang dipakai adalah X1 : Jumlah pesaing X2 : Pertumbuhan pesaing X3 : Frekuensi Penggunaan Teknologi X4 : Frekuensi Penggunaan Teknik Pemasaran	Skala X1 : 1 – 10 Skala X2 : 1 – 10 Skala X3 : 1 – 10 Skala X4 : 1 – 10
Kualitas SDM adalah sumber daya manusia perusahaan yang dalam hal ini adalah manajer.	Indikator yang dipakai adalah X5 : Kapabilitas Manajer X6 : Komitmen Manajer X7 : Partisipasi Karyawan X8 : Profesionalisme	Skala X5 : 1 – 10 Skala X6 : 1 – 10 Skala X7 : 1 – 10 Skala X8 : 1 – 10
Budaya perusahaan adalah kumpulan nilai dan unsur yang menentukan identitas dan perilaku suatu organisasi.	Indikator yang dipakai adalah X9 : Kultur market X10 : Kultur hirarkis X11 : Kultur adhokrasi X12 : Kultur clan	Skala X9 : 1 – 10 Skala X10 : 1 – 10 Skala X11 : 1 – 10 Skala X12 : 1 – 10
Kualitas produk adalah pilihan relatif produk dan pelayanan yang ditawarkan perusahaan.	Indikator yang dipakai adalah X13 : Kesesuaian dengan harapan pelanggan X14 : Kemudahan akses X15 : Keunikan produk X16 : Nilai tambah	Skala X13 : 1 – 10 Skala X14 : 1 – 10 Skala X15 : 1 – 10 Skala X16 : 1 – 10
Strategi bisnis merupakan strategi yang dijadikan acuan untuk mencapai tujuan perusahaan.	Indikator yang dipakai adalah X17 : Pinjaman Modal Kerja X18 : Pinjaman berulang dan insidentil X19 : Wilayah Kerja X20 : Pengusaha mikro	Skala X17 : 1 – 10 Skala X18 : 1 – 10 Skala X19 : 1 – 10 Skala X20 : 1 – 10
Kinerja perusahaan merupakan faktor yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan.	Indikator yang dipakai adalah X21 : <i>Market Share</i> X22 : <i>Return on Assets</i> X23 : Pertumbuhan Pinjaman X24 : Pertumbuhan Nasabah	Skala X21 : 1 – 10 Skala X22 : 1 – 10 Skala X23 : 1 – 10 Skala X24 : 1 – 10

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Sasaran penelitian ini adalah Lembaga Keuangan Mikro Swamitra (*inter firm partnership* dengan Bank Bukopin). Guna memenuhi jumlah sampel, lembaga keuangan Swamitra yang dipertimbangkan meliputi seluruh LKM Swamitra di Pulau Jawa sebagai obyek penelitian.

3.2. Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung melalui *mail survey* pada responden yaitu para manajer Swamitra. *Mail survey* ini disusun dalam bentuk kuesioner yang diajukan berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif. Data primer ini selanjutnya akan digunakan sebagai data input untuk pengujian hipotesis.

3.2.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Data ini dapat diperoleh dari instansi seperti Bank Bukopin (Data LKM Swamitra di Pulau Jawa). Data

sekunder juga diperoleh melalui internet, majalah, maupun laporan-laporan Swamitra dari Bukopin yang diperlukan dalam penelitian ini. Data sekunder ini digunakan untuk melengkapi data mengenai Swamitra sehingga pemahaman mengenai Swamitra menjadi lebih lengkap.

3.3 Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga sebagai obyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer lembaga keuangan Swamitra yang merupakan rekanan (*partner*) Bank Bukopin di wilayah Pulau Jawa. Berdasarkan data dari Bank Bukopin awal Tahun 2005 diketahui jumlah LKM Swamitra di wilayah tersebut adalah sebanyak 150 Swamitra.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *metode sensus* yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Pemilihan metode ini didasarkan atas kriteria jumlah sampel yang disyaratkan untuk analisis SEM. Jumlah sampel representatif yang digunakan dalam penelitian yang sesuai dengan menggunakan teknik analisis SEM menurut Hair, et al (1995) adalah sekitar 100-200 responden, sehingga jumlah sampel yang didapatkan sudah memenuhi kriteria jumlah sampel untuk analisis SEM.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui *mail survey* dengan menggunakan metode kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau

menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden melalui surat. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner melalui *mail survey* ini disusun dalam daftar pertanyaan tertutup. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai mana contoh berikut ini. :

Sangat tidak setuju							✓			Sangat setuju
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.5 Teknik Analisis

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *The Structural Equation Modelling (SEM)* dengan software AMOS 4.01.

Alat analisis ini digunakan karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit”, secara simultan (Ferdinand, 2000). Keunggulan SEM lainnya adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. Program AMOS digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

- a) Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
- b) Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten.
- c) Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen.
- d) Mengukur efek langsung dan tak langsung dari variabel dependen dan independen.
- e) Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (*simultaneity*), dan interdependensi.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat).

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai hubungan. Konstruk-onstruk dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua yaitu eksogen dan endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

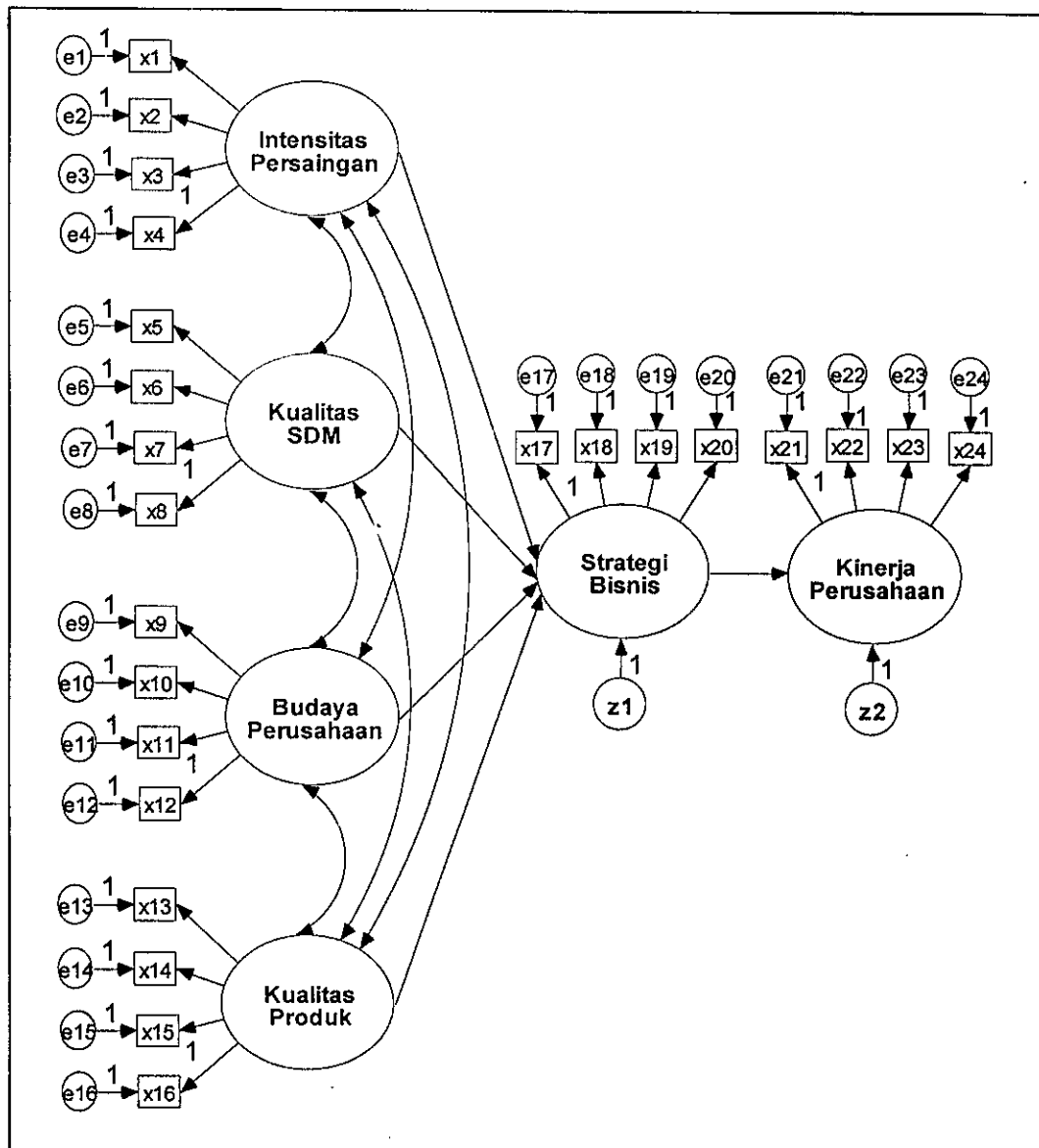
- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Ferdinand, 2000). Persamaan dalam penelitian ini terlihat dalam Tabel 3.1 berikut ini.

“source variables” atau “independent variables” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1

Diagram Alur



Tabel 3.1.

Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Intensitas Persaingan} + \varepsilon_1$ $X2 = \lambda_2 \text{ Intensitas Persaingan} + \varepsilon_2$ $X3 = \lambda_3 \text{ Intensitas Persaingan} + \varepsilon_3$ $X4 = \lambda_4 \text{ Intensitas Persaingan} + \varepsilon_4$ $X5 = \lambda_5 \text{ Kualitas SDM} + \varepsilon_5$ $X6 = \lambda_6 \text{ Kualitas SDM} + \varepsilon_6$ $X7 = \lambda_7 \text{ Kualitas SDM} + \varepsilon_7$ $X8 = \lambda_8 \text{ Kualitas SDM} + \varepsilon_8$ $X9 = \lambda_9 \text{ Budaya Perusahaan} + \varepsilon_9$ $X10 = \lambda_{10} \text{ Budaya Perusahaan} + \varepsilon_{10}$ $X11 = \lambda_{11} \text{ Budaya Perusahaan} + \varepsilon_{11}$ $X12 = \lambda_{12} \text{ Budaya Perusahaan} + \varepsilon_{12}$ $X13 = \lambda_{13} \text{ Kualitas Produk} + \varepsilon_{13}$ $X14 = \lambda_{14} \text{ Kualitas Produk} + \varepsilon_{14}$ $X15 = \lambda_{15} \text{ Kualitas Produk} + \varepsilon_{15}$ $X16 = \lambda_{16} \text{ Kualitas Produk} + \varepsilon_{16}$	$X17 = \lambda_{17} \text{ Strategi Bisnis} + \varepsilon_{17}$ $X18 = \lambda_{18} \text{ Strategi Bisnis} + \varepsilon_{18}$ $X19 = \lambda_{19} \text{ Strategi Bisnis} + \varepsilon_{19}$ $X20 = \lambda_{20} \text{ Strategi Bisnis} + \varepsilon_{20}$ $X21 = \lambda_{21} \text{ Kinerja Perush} + \varepsilon_{21}$ $X22 = \lambda_{22} \text{ Kinerja Perush} + \varepsilon_{22}$ $X23 = \lambda_{23} \text{ Kinerja Perush} + \varepsilon_{23}$ $X24 = \lambda_{24} \text{ Kinerja Perush} + \varepsilon_{24}$
Model Struktural Strategi Bisnis = $\gamma_1 \text{ Intensitas Persaingan} + \gamma_2 \text{ Kualitas SDM} + \gamma_3 \text{ Budaya Perusahaan} + \gamma_4 \text{ Kualitas Produk} + z_1$ Kinerja Perusahaan = $\gamma_5 \text{ Strategi Bisnis} + z_2$	

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini (2005).

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter.

Bila estimated parameter-nya berjumlah 24, maka jumlah sampel minimumnya adalah 120.

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

a. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 4 *unobserved variable* dengan 16 *observed variable* sebagai pembentuknya.

b. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang diajukan.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi 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*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik (Ferdinand, 2000). Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu:

- χ^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- AGFI (*Adjusted Godness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995).

- CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

- CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*.

Indeks- indeks untuk menguji kelayakan model tersebut terlihat seperti pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2.

Goodness-of-fit Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X² – Chi-square</i>	<i>Diharapkan kecil</i>
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2000.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnik dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.6 Uji Validity dan Reliability

3.6.1 Uji Validitas (*Validity*)

Merupakan kemampuan dari *construct indicator* untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel atau *construct* tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat maka perlu dilakukan

pengujian ulang. Tujuan yang utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut *realibel dan valid*.

3.6.2 Uji Reliabilitas

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

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

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,8$ (Numally, 1998).

3.6.3 Variance Extract

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

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

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

Keterangan:

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

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sekilas Tentang Bank Bukopin

Sejak beroperasi lebih dari tiga dasawarsa yang lalu, tepatnya tanggal 10 Juli 1970, Bank Bukopin terus mengembangkan diri untuk menjadi bank yang memahami kebutuhan nasabahnya dan memberikan solusi dengan manfaat yang nyata. Dengan fokus pada segmentasi usaha yang dikuasainya, Bank Bukopin dapat mengenal karakteristik masing-masing segmen sehingga mampu menggali dan mengembangkan potensi pasarnya. Segmen usaha ini dibagi menjadi tiga kriteria, yaitu usaha koperasi, usaha kecil dan mikro (UKKM), dan segmen konsumen serta komersial (usaha yang berskala besar). Ketiganya dapat dilayani dengan sistem perbankan konvensional maupun syariah.

Layanan perbankan kepada nasabah diberikan secara komprehensif melalui jaringan yang terhubung secara nasional maupun internasional dengan produk yang beragam serta mutu layanan berstandar tinggi. Aliansi strategis dengan perbankan nasional dan internasional serta lembaga-lembaga lainnya terus memberikan efisiensi usaha dalam pengembangan jaringan layanan.

Hasil yang dicapai berupa integrated service network memberikan kemudahan dan manfaat nyata bagi nasabah. Jaringan layanan Bank Bukopin menyebar dalam berbagai bentuk titik layanan. Sampai dengan Desember 2003 jaringan layanan Bank Bukopin terdiri dari 234 kantor, lebih dari 8700 ATM di

seluruh nusantara, 500.000 lebih ATM berlogo Visa, Visa Electron dan PLUS diseluruh dunia, internet banking, sms banking, call center, lebih dari 300 jaringan Swamitra, serta model layanan lainnya. Integrated service network ini didukung oleh teknologi perbankan yang handal dan terkini yang dikembangkan sendiri oleh sumber daya manusia yang kompeten.

Visi bisnis Bank Bukopin adalah fokus dan strategis. Dengan memposisikan diri sebagai bank yang ‘memahami dan memberi solusi’, Bank Bukopin senantiasa meningkatkan kualitas dan pertumbuhan usaha agar tetap menjadi bank pilihan nasabah untuk semua jenis layanan jasa keuangan.

4.1.2 Sekilas Tentang Swamitra

Swamitra adalah nama dari suatu bentuk kemitraan antara Bank Bukopin dengan koperasi atau lembaga keuangan mikro yang memanfaatkan jaringan teknologi dalam melakukan transaksi keuangan melalui gerai Swamitra. Kata Swamitra sendiri berasal dari bahasa Kawi, “Swa” yang berarti sendiri, dan “Mitra” yang berarti bekerjasama. Jadi Swamitra artinya kerjasama atas keinginan sendiri (tanpa paksaan) dengan prinsip kebersamaan dan saling menguntungkan. Adapun tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh Swamitra adalah sebagai berikut :

1. Menumbuhkembangkan usaha simpan pinjam di kalangan anggota koperasi dan nasabah lembaga keuangan mikro guna memacu pertumbuhan usaha dalam rangka peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitar.

2. Membuka peluang akses permodalan bagi koperasi dan lembaga keuangan mikro yang selama ini menghadapi banyak kendala dalam bekerja sama dengan bank atau lembaga keuangan lainnya.
3. Menciptakan jaringan kerja antar gerai Swamitra di seluruh Indonesia guna menghasilkan :

Prinsip kebersamaan dan saling menguntungkan dalam Swamitra benar-benar diterapkan. Hal ini terbukti dengan adanya kemudahan dan langsung mengarah kesasaran penggunaanya (para pengusaha UKM) sehingga Swamitra telah banyak memberikan kontribusi dalam mengembangkan ekonomi kerakyatan. Secara sederhana sampai sejauh mana manfaat yang diberikan dengan adanya Swamitra dapat dilihat dari terus bertambahnya jumlah Swamitra yang didirikan di daerah-daerah dan jumlah anggotanya yang terus mengalami peningkatan. Perlu diketahui bahwa sampai dengan akhir Desember 2004, jumlah Swamitra telah mencapai 387 outlet di seluruh Indonesia (Swasys Bank Bukopin, 2004)..

4.2 Identitas Responden

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa populasi yang digunakan dalam penelitian sebanyak 150 responden yang merupakan manajer Swamitra Sejava. Untuk menguji model penelitian ini maka peneliti membagikan 150 kuesioner kepada seluruh manajer Swamitra di Jawa. Keseluruhan hasil kuesioner kembali ke peneliti. Namun dari 150 kuesioner yang kembali tersebut, hanya 123 kuesioner yang dapat digunakan sebagai input data selanjutnya. Hal ini dikarenakan sebanyak 27 kuesioner tidak dijawab secara lengkap.

Selanjutnya dari 123 kuesioner akan dikelompokkan untuk mengetahui identitas responden yang mengisi kuesioner tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan identitas responden mulai dari proporsi responden berdasarkan umur, tingkat pendidikan, dan lama kerja responden.

4.2.1 Umur dan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan umur dan jenis kelamin adalah sebagai mana tampak pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1

Distribusi Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin

Umur	Jenis Kelamin		Jumlah (orang)	Prosentase
	Laki-Laki	Perempuan		
< 30	47	0	47	38,21 %
31 – 40	51	4	55	44,72 %
41 – 50	17	3	20	16,26 %
> 50	1	0	1	0,81%
Jumlah	116	7	123	100 %

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa sebagian besar responden berada dalam kelompok umur 31 – 40 tahun (44,72 %). Sedangkan kelompok umur > 50 merupakan responden terkecil yaitu hanya sebanyak 1 orang (0,81 %). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer Swamitra berada dalam usia 31 – 40 tahun.

4.2.2 Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan dan jenis kelamin adalah sebagai mana tampak pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2

Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah (orang)	Prosentase
	Laki-laki	Perempuan		
SMA	2	0	2	1,63 %
Akademi/Diploma	56	2	58	47,15 %
Sarjana (S1)	58	5	63	51,22 %
Jumlah	116	7	123	100 %

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana yaitu sebanyak 63 orang (51,22 %). Sedangkan untuk tingkat pendidikan SMA hanya hanya sebanyak 2 orang (1,63 %). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer Swamitra merupakan lulusan S1 atau telah berpendidikan sarjana.

4.2.3 Lama Kerja dan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan lama kerja dan jenis kelamin adalah sebagai mana tampak pada tabel 4.3 di bawah ini.

kualitas produk, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan. Dalam kerangka pemikiran teoritis tersebut digambarkan adanya lima hipotesis, yaitu intensitas persaingan berpengaruh terhadap strategi bisnis (hipotesis 1), kualitas SDM berpengaruh terhadap strategi bisnis (hipotesis 2), budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis (hipotesis 3), kualitas produk berpengaruh terhadap strategi bisnis (hipotesis 4), dan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (hipotesis 5).

4.3.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram alur seperti yang telah digambarkan pada Bab III. Diagram alur tersebut dibuat berdasarkan model penelitian sebagaimana telah dijelaskan di Bab II.

4.3.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang dipakai sebagai input adalah matriks kovarians. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas

maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data matriks kovarians data ditampilkan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Sample Covarians – Estimates

	X24	X20	X16	X12	X8	X4	X13	X14	X15	X9	X10	X11	X1	X2	X3	X23	X22	X21	X19	X18	X17	X5	X6	X7
X24	1.724	0.716	0.404	0.427	0.669	0.621	0.164	0.095	0.361	0.472	0.255	0.485	0.614	0.501	0.667	0.946	0.845	0.897	0.877	0.693	1.068	0.296	0.622	0.866
X20	0.716	2.151	0.433	0.808	0.800	0.781	0.357	0.372	0.450	0.817	0.608	0.771	0.387	0.520	0.494	0.453	0.630	0.703	1.505	1.124	1.165	0.633	0.743	0.716
X16	0.404	0.433	2.388	0.274	-0.015	0.316	1.382	1.165	1.156	0.093	0.193	0.474	0.365	0.171	0.223	0.343	0.461	0.326	0.811	0.780	0.826	-0.441	0.022	-0.060
X12	0.427	0.808	0.274	3.437	0.891	0.701	0.016	0.126	0.021	1.700	1.475	1.581	0.464	0.202	0.692	0.639	0.728	0.690	1.298	0.668	1.088	0.613	1.063	1.298
X8	0.669	0.800	-0.015	0.891	2.932	-0.044	-0.264	-0.070	-0.153	1.031	1.230	1.247	0.352	0.158	0.453	0.874	0.891	0.856	0.957	0.992	1.108	1.320	1.461	1.917
X4	0.621	0.781	0.316	0.701	-0.044	2.760	0.185	0.143	0.100	0.418	0.585	0.476	1.496	1.045	1.119	0.502	0.373	0.693	0.965	0.551	1.440	0.268	0.343	0.072
X13	0.164	0.357	1.382	0.016	-0.264	0.185	2.415	1.689	1.477	-0.144	0.011	0.112	0.210	-0.006	-0.006	0.167	0.399	0.188	0.537	0.412	0.495	-0.591	-0.130	-0.431
X14	0.095	0.372	1.165	0.126	-0.070	0.143	1.689	2.190	1.586	0.284	0.213	0.417	0.049	-0.070	0.107	0.224	0.408	0.156	0.577	0.308	0.443	-0.308	-0.028	0.002
X15	0.361	0.450	1.156	0.021	-0.153	0.100	1.477	1.586	2.217	0.017	0.119	0.009	0.139	0.152	0.049	0.089	0.371	0.141	0.462	0.428	0.505	-0.645	-0.288	-0.230
X9	0.472	0.817	0.093	1.700	1.031	0.418	-0.144	0.284	0.017	2.817	1.403	1.812	0.462	0.160	0.669	0.745	0.703	0.755	1.274	0.903	1.049	0.704	1.302	1.304
X10	0.255	0.608	0.193	1.475	1.230	0.585	0.011	0.213	0.119	1.403	2.643	1.603	0.578	0.431	0.640	0.711	0.806	0.622	0.863	0.891	0.886	0.374	0.800	0.905
X11	0.485	0.771	0.474	1.581	1.247	0.476	0.112	0.417	0.009	1.812	1.603	3.490	0.448	0.077	0.709	1.029	1.051	0.709	1.512	0.852	1.273	0.839	1.183	1.108
X1	0.614	0.387	0.365	0.464	0.352	1.496	0.210	0.049	0.139	0.462	0.578	0.448	2.774	1.252	1.337	0.470	0.434	0.569	0.917	0.766	1.234	0.383	0.448	0.785
X2	0.501	0.520	0.171	0.202	0.158	1.045	-0.006	-0.070	0.152	0.160	0.431	0.077	1.252	2.126	1.255	0.319	0.375	0.575	0.490	0.506	0.706	0.163	0.121	0.147
X3	0.667	0.494	0.223	0.692	0.453	1.119	-0.006	0.107	0.049	0.669	0.640	0.709	1.337	1.255	2.355	0.684	0.644	0.896	0.982	0.417	0.938	0.502	0.407	0.591
X23	0.946	0.453	0.343	0.639	0.874	0.502	0.167	0.224	0.089	0.745	0.711	1.029	0.470	0.319	0.684	1.723	0.978	0.777	0.990	0.636	0.866	0.711	0.859	1.098
X22	0.845	0.630	0.461	0.728	0.891	0.373	0.399	0.408	0.371	0.703	0.806	1.051	0.434	0.375	0.644	0.978	1.956	1.159	1.234	0.763	1.169	0.530	0.842	1.097
X21	0.897	0.703	0.326	0.690	0.856	0.693	0.188	0.156	0.141	0.755	0.622	0.709	0.569	0.575	0.896	0.777	1.159	1.934	1.188	0.839	1.101	0.492	0.699	1.029
X19	0.877	1.505	0.811	1.298	0.957	0.965	0.537	0.577	0.462	1.274	0.863	1.512	0.917	0.490	0.982	0.990	1.234	1.188	2.836	1.330	1.874	0.887	0.989	1.346
X18	0.693	1.124	0.780	0.668	0.992	0.551	0.412	0.308	0.428	0.903	0.891	0.852	0.766	0.506	0.417	0.636	0.763	0.839	1.330	2.578	1.482	0.607	0.855	1.097
X17	1.068	1.165	0.826	1.088	1.108	1.440	0.495	0.443	0.505	1.049	0.886	1.273	1.234	0.706	0.938	0.866	1.169	1.101	1.874	1.482	3.200	0.830	1.022	1.288
X5	0.296	0.633	-0.441	0.613	1.320	0.268	-0.591	-0.308	-0.645	0.704	0.374	0.839	0.383	0.163	0.502	0.711	0.530	0.492	0.887	0.607	0.830	3.147	1.874	1.897
X6	0.622	0.743	0.022	1.063	1.461	0.343	-0.130	-0.028	-0.288	1.302	0.800	1.183	0.448	0.121	0.407	0.899	0.842	0.699	0.989	0.855	1.022	1.874	3.209	2.526
X7	0.866	0.716	-0.060	1.298	1.917	0.072	-0.431	0.002	-0.230	1.304	0.905	1.108	0.785	0.147	0.591	1.098	1.097	1.029	1.346	1.097	1.288	1.897	2.526	5.776

Sumber : data primer yang diolah (2005)

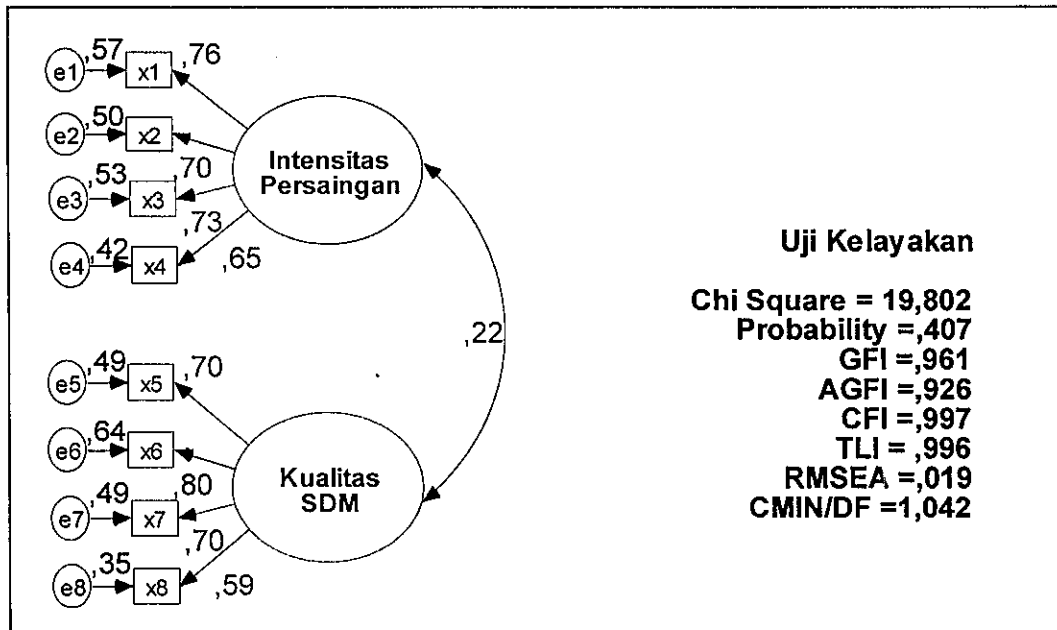
Data pada tabel 4.4 di atas hanya menunjukkan pengkonversian hasil jawaban responden ke dalam bentuk matrik kovarian. Perlu dipahami bahwa data input yang akan diolah oleh SEM adalah data input yang sudah berupa matrik dan bukan lagi data asli sebagaimana tampak pada tabulasi data.

Selanjutnya teknik estimasi menggunakan *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100-200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.3.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Intensitas Persaingan dan Variabel Kualitas SDM.

Secara umum tahap analisis faktor konfirmatori bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel intensitas persaingan dan variabel kualitas SDM terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed variable sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.5 dan Tabel 4.6.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Intensitas Persaingan dan Variabel Kualitas SDM



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Intensitas Persaingan dan Variabel Kualitas SDM

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	19,802	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,407	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,961	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,926	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,042	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,019	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.5 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,407 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 19,802 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,407 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,961 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,926 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,996 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,997 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,042 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,019 ($< 0,08$).

Tabel 4.6

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Intensitas Persaingan dan Variabel Kualitas SDM

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X7 <-- Kualitas_SDM	0,699	1,000			
X6 <-- Kualitas_SDM	0,800	0,856	0,125	6,824	0,000
X5 <-- Kualitas_SDM	0,702	0,742	0,120	6,206	0,000
X3 <-- Intensitas_Persaingan	0,727	1,000			
X2 <-- Intensitas_Persaingan	0,704	0,920	0,135	6,800	0,000
X1 <-- Intensitas_Persaingan	0,755	1,128	0,173	6,509	0,000
X4 <-- Intensitas_Persaingan	0,647	0,964	0,164	5,890	0,000
X8 <-- Kualitas_SDM	0,593	0,615	0,108	5,691	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

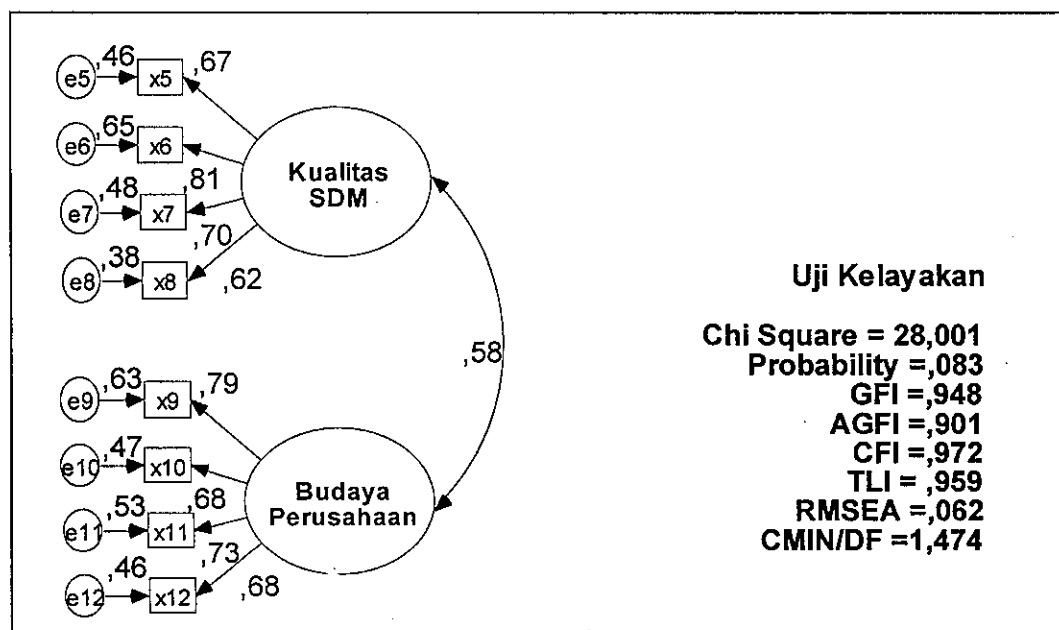
Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.6 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini,

dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kualitas SDM dan Variabel Budaya Perusahaan.

Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel kualitas SDM dan variabel budaya perusahaan terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed variable sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.7 dan Tabel 4.8.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Kualitas SDM dan Budaya Perusahaan



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Kualitas SDM dan Budaya Perusahaan

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	28,001	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,083	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,948	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,959	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,474	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,062	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.7 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,083 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 28,144 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,083 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,948 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,901 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,959 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,972 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,474 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,062 ($< 0,08$).

Tabel 4.8

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Kualitas SDM dan Budaya Perusahaan

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X7 <-- Kualitas_SDM	0,695	1,000			
X6 <-- Kualitas_SDM	0,807	0,868	0,124	7,009	0,000
X5 <-- Kualitas_SDM	0,675	0,717	0,115	6,211	0,000
X11 <-- Budaya_Perusahaan	0,729	1,000			
X10 <-- Budaya_Perusahaan	0,683	0,815	0,120	6,776	0,000
X9 <-- Budaya_Perusahaan	0,792	0,976	0,131	7,457	0,000
X8 <-- Kualitas_SDM	0,618	0,644	0,109	5,900	0,000
X12 <-- Budaya_Perusahaan	0,675	0,919	0,141	6,498	0,000

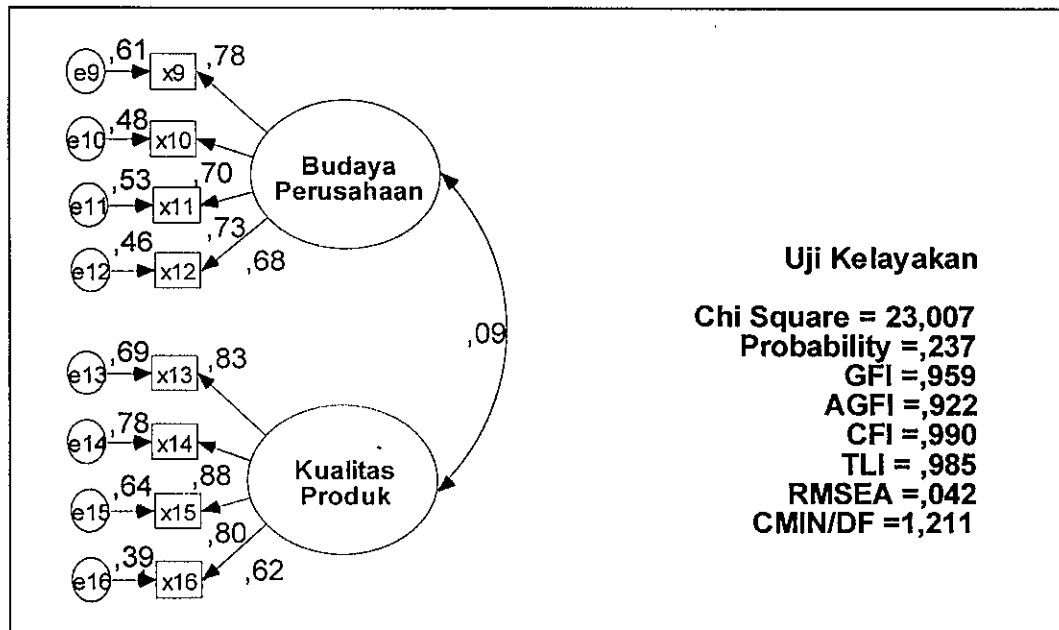
Sumber : data primer yang diolah (2005)

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.8 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.3 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Perusahaan dan Variabel Kualitas Produk.

Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel budaya perusahaan dan variabel kualitas produk terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed variabel sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.9 dan Tabel 4.10.

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Budaya Perusahaan dan Kualitas Produk



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Budaya Perusahaan dan Kualitas Produk

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	23,007	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,237	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,959	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,211	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.9 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,083 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 23,007 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,237 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,959 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,922 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,985 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,990 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,211 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,042 ($< 0,08$).

Tabel 4.10

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Budaya Perusahaan dan Kualitas Produk

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X11 <-- Budaya_Perusahaan	0,731	1,000			
X10 <-- Budaya_Perusahaan	0,696	0,829	0,123	6,724	0,000
X9 <-- Budaya_Perusahaan	0,778	0,957	0,133	7,211	0,000
X15 <-- Kualitas_Produk	0,797	1,000			
X14 <-- Kualitas_Produk	0,882	1,100	0,105	10,524	0,000
X13 <-- Kualitas_Produk	0,832	1,089	0,113	9,620	0,000
X12 <-- Budaya_Perusahaan	0,678	0,920	0,145	6,345	0,000
X16 <-- Kualitas_Produk	0,625	0,813	0,117	6,944	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

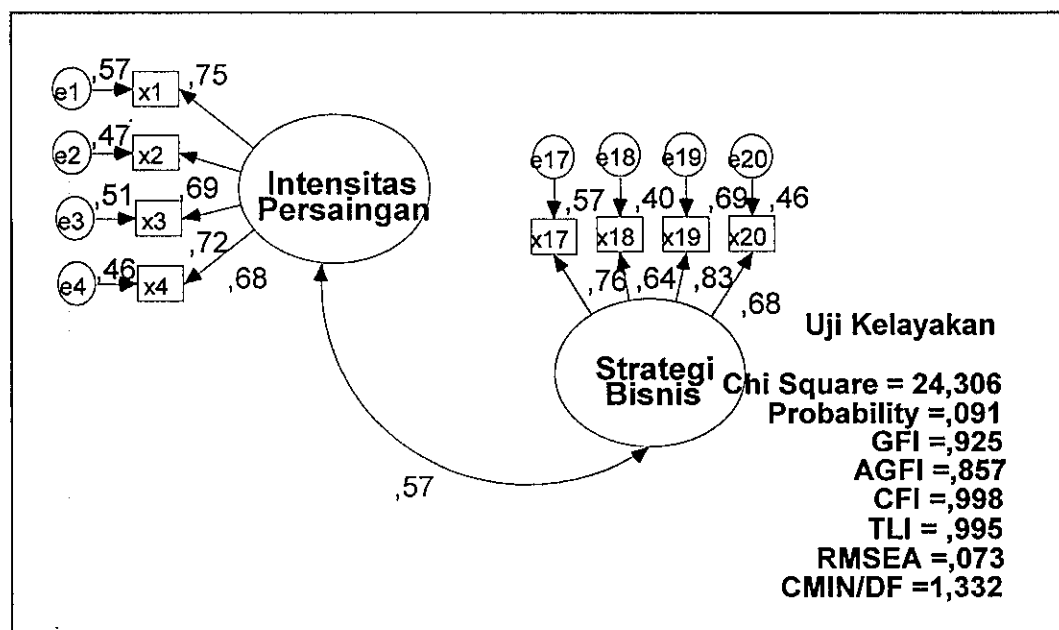
Dari Gambar 4.3 dan Tabel 4.10 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari

hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Intensitas Persaingan dan Variabel Strategi Bisnis

Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel intensitas persaingan dan variabel strategi bisnis terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed variable sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.11 dan Tabel 4.12.

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Intensitas Persaingan dan Strategi Bisnis



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Intensitas Persaingan dan Strategi Bisnis

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	24,306	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,091	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,925	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,857	Cukup Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,332	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,073	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.11 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,091 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 24,306 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,091 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,925 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,857 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,995 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,998 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,332 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,073 ($< 0,08$).

Tabel 4.12

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Intensitas Persaingan dan Strategi Bisnis

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X17 <-- Strategi_Bisnis	0,756	1,000			
X18 <-- Strategi_Bisnis	0,636	0,755	0,115	6,588	0,000
X19 <-- Strategi_Bisnis	0,828	1,031	0,130	7,922	0,000
X3 <-- Intensitas_Persaingan	0,718	1,000			
X2 <-- Intensitas_Persaingan	0,686	0,908	0,135	6,737	0,000
X1 <-- Intensitas_Persaingan	0,754	1,142	0,169	6,768	0,000
X4 <-- Intensitas_Persaingan	0,676	1,020	0,166	6,153	0,000
X20 <-- Strategi_Bisnis	0,682	0,739	0,112	6,627	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

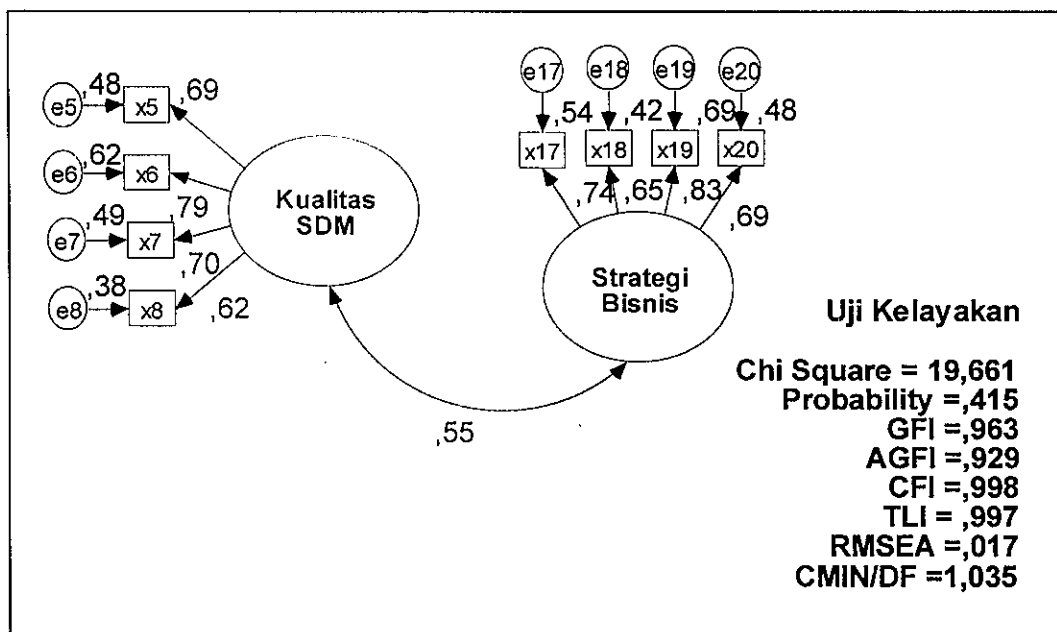
Dari Gambar 4.4 dan Tabel 4.12 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.5 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kualitas SDM dan Variabel Strategi Bisnis

Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel kualitas SDM dan variabel strategi bisnis terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed

variabel sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.13 dan Tabel 4.14.

Gambar 4.5
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Kualitas SDM dan Strategi Bisnis



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Kualitas SDM dan Strategi Bisnis

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	19,661	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,415	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,963	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,929	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,035	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,017	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.13 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,415 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 19,661 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,415 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,963 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,929 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,997 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,998 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,035 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,017 ($< 0,08$).

Tabel 4.14

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Kualitas SDM dan Strategi Bisnis

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X7 <-- Kualitas_SDM	0,702	1,000			
X6 <-- Kualitas_SDM	0,788	0,839	0,120	7,014	0,000
X5 <-- Kualitas_SDM	0,694	0,730	0,116	6,280	0,000
X17 <-- Strategi_Bisnis	0,735	1,000			
X18 <-- Strategi_Bisnis	0,647	0,790	0,120	6,575	0,000
X19 <-- Strategi_Bisnis	0,832	1,065	0,134	7,951	0,000
X8 <-- Kualitas_SDM	0,618	0,637	0,108	5,911	0,000
X20 <-- Strategi_Bisnis	0,693	0,773	0,115	6,714	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

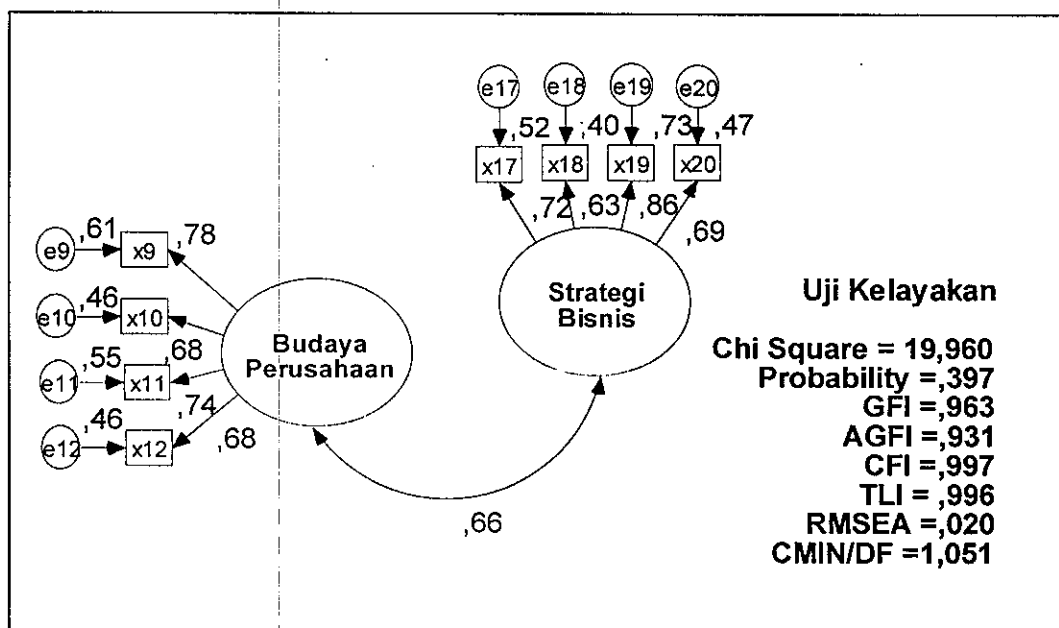
Dari Gambar 4.5 dan Tabel 4.14 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari

hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.6 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Perusahaan dan Variabel Strategi Bisnis

Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel budaya perusahaan dan variabel strategi bisnis terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed variabel sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.6 dan Tabel 4.15 dan Tabel 4.16.

Gambar 4.6
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Budaya Perusahaan dan Strategi Bisnis



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Budaya Perusahaan dan Strategi Bisnis

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	19,960	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,397	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,963	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,931	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,051	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,020	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.15 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,397 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 19,960 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,397 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,963 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,931 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,996 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,997 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,051 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,020 ($< 0,08$).

Tabel 4.16

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Budaya Perusahaan dan Strategi Bisnis

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X17 <-- Strategi_Bisnis	0,724	1,000			
X18 <-- Strategi_Bisnis	0,629	0,780	0,121	6,441	0,000
X19 <-- Strategi_Bisnis	0,856	1,113	0,138	8,075	0,000
X11 <-- Budaya_Perusahaan	0,740	1,000			
X10 <-- Budaya_Perusahaan	0,681	0,800	0,117	6,848	0,000
X9 <-- Budaya_Perusahaan	0,780	0,947	0,125	7,584	0,000
X12 <-- Budaya_Perusahaan	0,679	0,911	0,138	6,604	0,000
X20 <-- Strategi_Bisnis	0,686	0,777	0,115	6,772	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

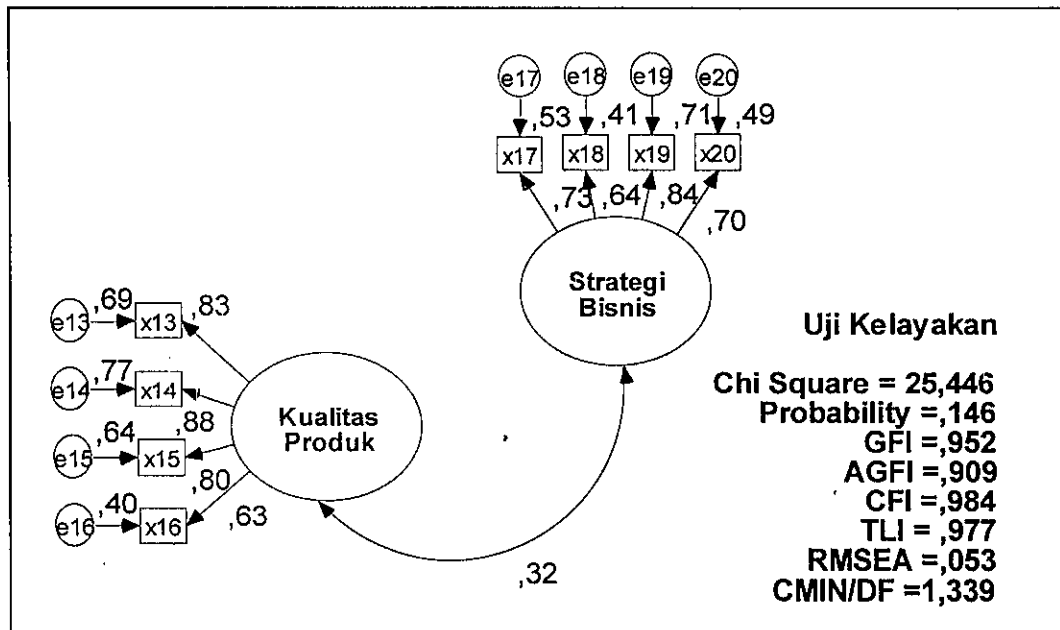
Dari Gambar 4.6 dan Tabel 4.16 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.7 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kualitas Produk dan Variabel Strategi Bisnis

Pengujian analisis faktor konfirmatori untuk variabel kualitas produk dan variabel strategi bisnis terdiri dari 2 unobserved variable dengan 8 observed

variabel sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.7 dan Tabel 4.17 dan Tabel 4.18.

Gambar 4.7
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Kualitas Produk dan Strategi Bisnis



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.17
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Konstruk Kualitas Produk dan Strategi Bisnis

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,144	25,446	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,146	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,952	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,909	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,339	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,053	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pada Tabel 4.17 menunjukkan hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,146 atau diatas 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori adalah *chi-square* sebesar 25,446 ($< 30,144$), probabilitas sebesar 0,146 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,952 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,909 ($> 0,90$), TLI sebesar 0,977 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,984 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,339 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,053 ($< 0,08$).

Tabel 4.18

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruk Kualitas Produk dan Strategi Bisnis

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X17 <-- Strategi_Bisnis	0,727	1,000			
X18 <-- Strategi_Bisnis	0,637	0,787	0,123	6,421	0,000
X19 <-- Strategi_Bisnis	0,841	1,089	0,140	7,787	0,000
X15 <-- Kualitas_Produk	0,798	1,000			
X14 <-- Kualitas_Produk	0,876	1,091	0,104	10,526	0,000
X13 <-- Kualitas_Produk	0,833	1,090	0,113	9,626	0,000
X16 <-- Kualitas_Produk	0,634	0,824	0,117	7,043	0,000
X20 <-- Strategi_Bisnis	0,698	0,787	0,118	6,680	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Dari Gambar 4.7 dan Tabel 4.18 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari

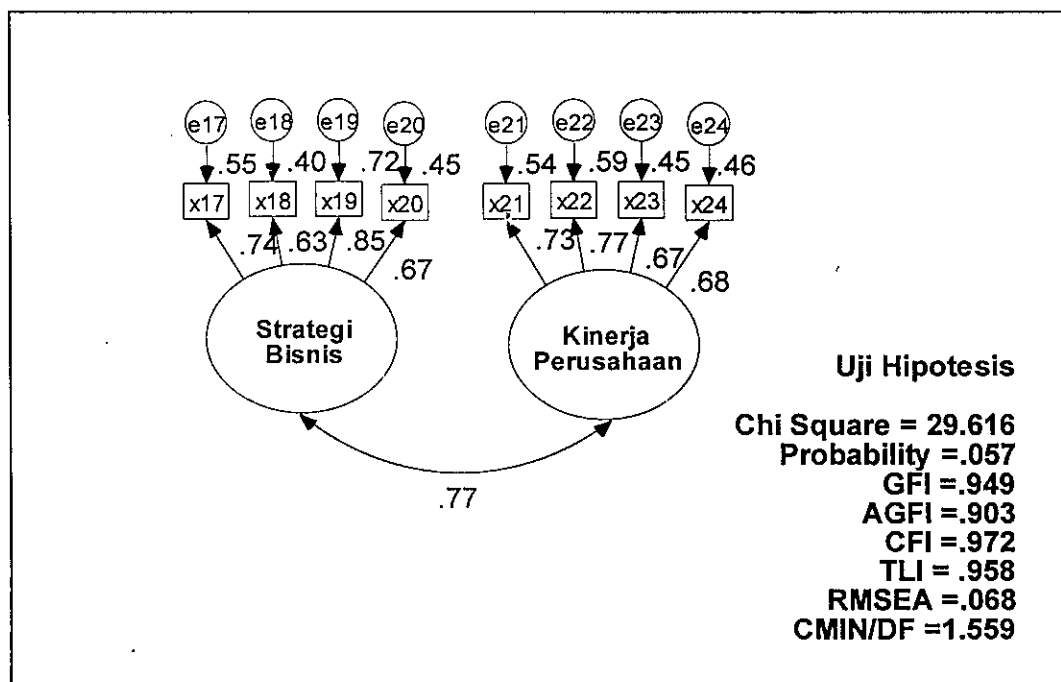
hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.8 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Strategi Bisnis dan Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel-variabel laten atau konstruk ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 8 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ditampilkan pada Gambar 4.8., Tabel 4.19. dan Tabel 4.20.

Gambar 4.8

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.19

Hasil Pengujian Kelayakan Model

Konstruk Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 19 = 30,14	29,616	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,057	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,949	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,903	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,958	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,559	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,068	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil dari analisis pengolahan data pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,057 atau diatas 0.05. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori konstruk eksogen adalah *chi-square* sebesar 29,616 ($< 30,14$), probabilitas sebesar 0,057 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,949 ($> 0,90$), AGFI sebesar 0,903 ($> 0,9$), TLI sebesar 0,958 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,972 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,559 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,068 ($< 0,08$).

Tabel 4.20

Hasil Pengujian *Regression Weights*

Untuk Konstruksi Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan

	Std.Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X17 <-- Strategi_Bisnis	0.743	1.000			
X18 <-- Strategi_Bisnis	0.630	0.761	0.115	6.602	0.000
X19 <-- Strategi_Bisnis	0.850	1.077	0.129	8.332	0.000
X21 <-- Kinerja_Perusahaan	0.733	1.000			
X22 <-- Kinerja_Perusahaan	0.766	1.050	0.137	7.675	0.000
X23 <-- Kinerja_Perusahaan	0.674	0.867	0.134	6.475	0.000
X20 <-- Strategi_Bisnis	0.671	0.740	0.109	6.764	0.000
X24 <-- Kinerja_Perusahaan	0.677	0.872	0.131	6.639	0.000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

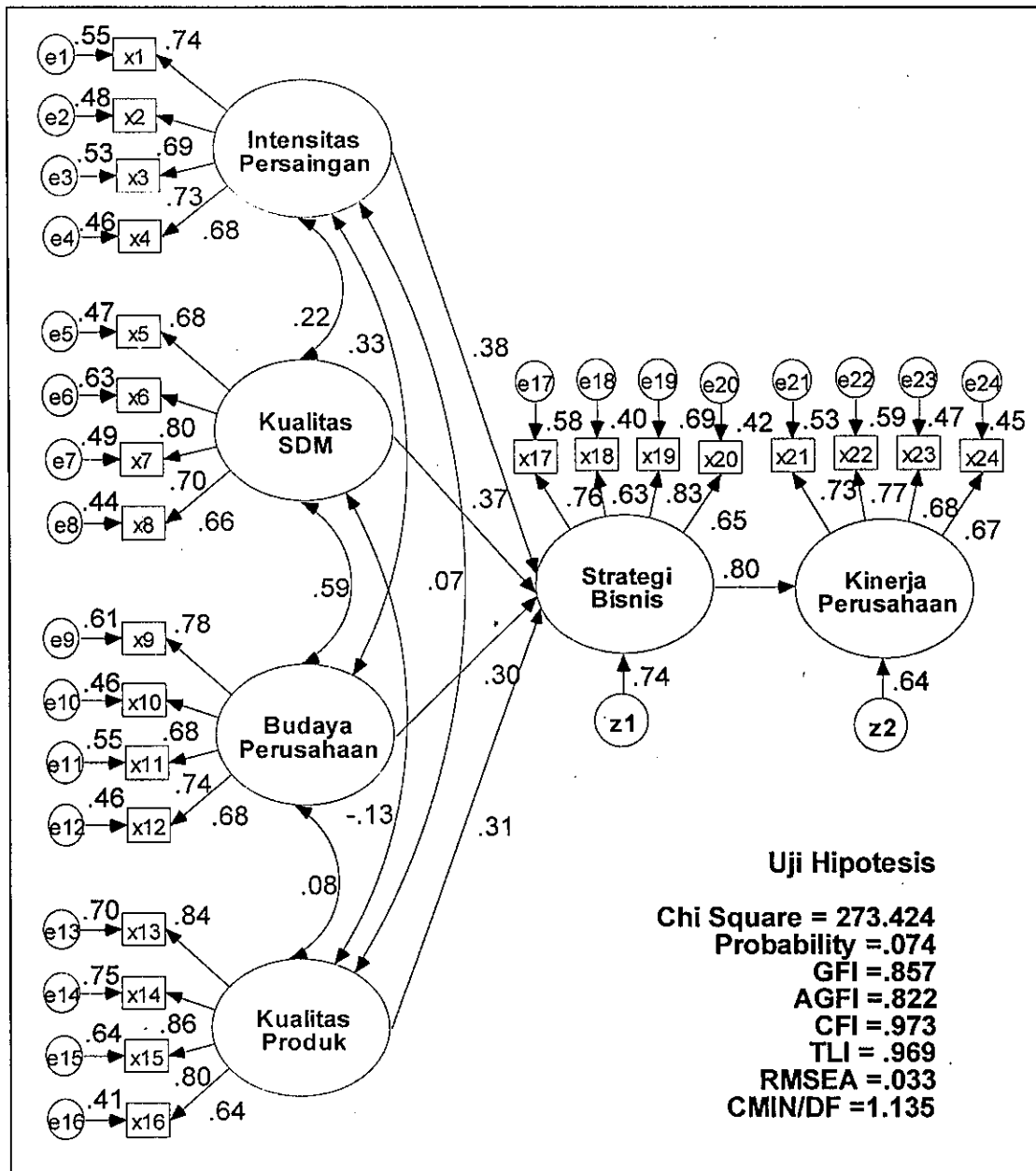
Dari Gambar 4.8 dan Tabel 4.20 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4.3. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.9., Tabel 4.21. dan Tabel 4.22.

Gambar 4.9

Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Sumber : data primer yang diolah (2005)

Tabel 4.21

Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; χ^2 dengan df : 241 = 278,213	273,424	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,074	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Cukup Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,822	Cukup Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,969	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,973	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,135	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 4.21, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai cukup baik (marjinal) pada GFI dan AGFI. Secara lebih rinci hasil evaluasi konfirmatori konstruk eksogen adalah *chi-square* sebesar 273,424 ($< 278,213$), probabilitas sebesar 0,074 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,857 ($0,9 > 0,857 > 0,80$), AGFI sebesar 0,822 ($0,9 > 0,822 > 0,80$), TLI sebesar 0,969 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,973 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,135 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,033 ($< 0,08$).

Tabel 4.22

Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis *SEM*

	Std.Estm	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Bisnis <- Intensitas_Persaingan	0.378	0.460	0.116	3.955	0.000
Strategi_Bisnis <- Budaya_Perusahaan	0.299	0.294	0.110	2.678	0.007
Strategi_Bisnis <- Kualitas_SDM	0.373	0.301	0.093	3.231	0.001
Strategi_Bisnis <- Kualitas_Produk	0.309	0.352	0.091	3.847	0.000
Kinerja_Perusahaan <- Strategi_Bisnis	0.801	0.599	0.092	6.529	0.000
X7 <- Kualitas_SDM	0.701	1.000			
X6 <- Kualitas_SDM	0.797	0.848	0.113	7.473	0.000
X5 <- Kualitas_SDM	0.682	0.718	0.112	6.437	0.000
X17 <- Strategi_Bisnis	0.759	1.000			
X18 <- Strategi_Bisnis	0.630	0.745	0.109	6.845	0.000
X19 <- Strategi_Bisnis	0.828	1.026	0.114	9.007	0.000
X21 <- Kinerja_Perusahaan	0.730	1.000			
X22 <- Kinerja_Perusahaan	0.765	1.054	0.136	7.730	0.000
X23 <- Kinerja_Perusahaan	0.683	0.883	0.134	6.609	0.000
X3 <- Intensitas_Persaingan	0.726	1.000			
X2 <- Intensitas_Persaingan	0.690	0.903	0.133	6.808	0.000
X1 <- Intensitas_Persaingan	0.744	1.111	0.163	6.818	0.000
X11 <- Budaya_Perusahaan	0.740	1.000			
X10 <- Budaya_Perusahaan	0.681	0.801	0.116	6.901	0.000
X9 <- Budaya_Perusahaan	0.783	0.952	0.124	7.706	0.000
X15 <- Kualitas_Produk	0.802	1.000			
X14 <- Kualitas_Produk	0.864	1.070	0.102	10.464	0.000
X13 <- Kualitas_Produk	0.839	1.092	0.113	9.653	0.000
X4 <- Intensitas_Persaingan	0.677	1.010	0.163	6.196	0.000
X8 <- Kualitas_SDM	0.662	0.673	0.107	6.305	0.000
X12 <- Budaya_Perusahaan	0.675	0.906	0.136	6.656	0.000
X16 <- Kualitas_Produk	0.642	0.831	0.116	7.149	0.000
X20 <- Strategi_Bisnis	0.647	0.698	0.102	6.878	0.000
X24 <- Kinerja_Perusahaan	0.673	0.870	0.130	6.677	0.000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Dari Gambar 4.9 dan Tabel 4.22 di bawah terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-

indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002):

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas. Hal ini ditunjukkan dari kemampuan SEM untuk melakukan evaluasi terhadap model dan menunjukkan hasil sebagai mana terlihat dalam Gambar 4.9. Dari Gambar 4.9 terlihat tidak adanya *standart error* yang sangat besar, tidak ada *varian error* negatif, dan tidak terjadi korelasi yang tinggi antar koefisien estimasi.

4.3.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Berdasarkan tabel 4.21 diketahui hasil evaluasi konfirmatori konstruk eksogen adalah *chi-square* sebesar 273,424 ($< 278,213$), probabilitas sebesar 0,074 ($> 0,05$), GFI sebesar 0,857 ($0,9 > 0,857 > 0,80$), AGFI sebesar 0,822 ($0,9 > 0,822 > 0,80$), TLI sebesar 0,969 ($> 0,95$), CFI sebesar 0,973 ($> 0,95$), CMIN/DF sebesar 1,135 ($< 2,0$), dan RMSEA sebesar 0,033 ($< 0,08$).

4.3.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Pengujian mengenai *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari $\pm 3,0$. Nilai yang lebih dari $\pm 3,0$ mengindikasikan terjadinya outlier univariat.

Tabel 4.23
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	123	-1.64322	1.94464	-5.6E-16	1.0000000
Zscore(X2)	123	-2.09362	2.00476	-2.3E-16	1.0000000
Zscore(X3)	123	-1.91515	1.97846	2.31E-15	1.0000000
Zscore(X4)	123	-1.75944	1.83742	7.21E-16	1.0000000
Zscore(X5)	123	-2.59266	1.89885	-7.0E-16	1.0000000
Zscore(X6)	123	-2.51314	1.93457	-6.3E-16	1.0000000
Zscore(X7)	123	-2.11920	1.61046	2.12E-16	1.0000000
Zscore(X8)	123	-2.87518	1.77807	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X9)	123	-2.69670	2.05026	1.49E-15	1.0000000
Zscore(X10)	123	-2.82914	2.07205	-1.9E-15	1.0000000
Zscore(X11)	123	-2.23633	2.02830	3.82E-16	1.0000000
Zscore(X12)	123	-1.89124	1.86940	-6.9E-17	1.0000000
Zscore(X13)	123	-2.06319	1.78184	3.36E-15	1.0000000
Zscore(X14)	123	-2.15048	1.88783	-2.0E-15	1.0000000
Zscore(X15)	123	-2.11516	1.89766	2.90E-16	1.0000000
Zscore(X16)	123	-1.76592	2.10129	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X17)	123	-2.72477	1.72901	-6.6E-16	1.0000000
Zscore(X18)	123	-1.68447	2.03751	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X19)	123	-1.75021	1.79829	1.26E-15	1.0000000
Zscore(X20)	123	-1.78886	2.28577	-9.5E-16	1.0000000
Zscore(X21)	123	-2.17177	2.12519	1.49E-15	1.0000000
Zscore(X22)	123	-1.68491	1.87598	3.49E-16	1.0000000
Zscore(X23)	123	-1.78253	2.01075	1.28E-15	1.0000000
Zscore(X24)	123	-1.65263	2.13978	-1.2E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	123				

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pengujian seperti pada Tabel 4.22 di atas menunjukkan tidak adanya nilai maksimum dan minimum yang melebihi $\pm 3,0$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *univariate outlier* dalam penelitian ini.

4.3.6.2. Evaluasi Multivariate Outlier

Pengujian terhadap multivariate outlier dilakukan dengan mengamati nilai *mahalanobis distance* yang terjadi. Jika jarak mahalanobis yang terjadi melebihi

dari jarak mahalanobis yang disyaratkan maka dapat dikatakan terdapat *multivariate outlier* dalam penelitian ini. Perhitungan *mahalanobis distance* berdasarkan *chi-square* pada DF sebesar 24 (jumlah variabel bebas) dengan $p = 0,001$ adalah 51,179 (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Sedangkan hasil SEM menunjukkan jarak mahalanobis terbesar adalah 50,911. Dari hasil ini terlihat bahwa hasil SEM sebesar 50,911 masih lebih kecil dari jarak mahalanobis yang disyaratkan yaitu sebesar 51,179. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian ini.

4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Pengujian normalitas data ini dilakukan karena salah satu syarat penggunaan *maximum likelihood estimation method* adalah data yang digunakan harusnya terdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas data ini selanjutnya dapat dilihat pada tabel 4.23.

Tabel 4.24
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X24	5.000	10.000	0.120	0.545	-0.847	-1.917
X20	4.000	10.000	0.416	1.883	-0.465	-1.052
X16	4.000	10.000	0.135	0.612	-0.681	-1.542
X12	3.000	10.000	-0.384	-1.740	-0.784	-1.775
X8	2.000	10.000	-0.155	-0.700	-0.654	-1.480
X4	4.000	10.000	0.103	0.468	-0.812	-1.837
X13	4.000	10.000	-0.069	-0.313	-0.702	-1.589
X14	4.000	10.000	0.114	0.516	-0.502	-1.137
X15	4.000	10.000	0.119	0.540	-0.663	-1.502
X9	2.000	10.000	-0.160	-0.725	-0.178	-0.404
X10	2.000	10.000	-0.256	-1.161	-0.103	-0.233
X11	2.000	10.000	-0.008	-0.035	-0.538	-1.219
X1	4.000	10.000	0.107	0.486	-0.752	-1.702
X2	4.000	10.000	0.123	0.558	-0.728	-1.647
X3	4.000	10.000	0.190	0.860	-0.517	-1.170
X23	5.000	10.000	0.070	0.316	-0.715	-1.619
X22	5.000	10.000	0.205	0.928	-0.609	-1.379
X21	4.000	10.000	0.287	1.297	-0.608	-1.377
X19	4.000	10.000	0.248	1.122	-0.831	-1.882
X18	4.000	10.000	0.221	1.001	-0.826	-1.871
X17	2.000	10.000	-0.046	-0.206	-0.356	-0.805
X5	2.000	10.000	-0.094	-0.425	-0.447	-1.013
X6	2.000	10.000	-0.305	-1.380	-0.235	-0.532
X7	1.000	10.000	-0.355	-1.609	-0.834	-1.887
Multivariate					7.689	1.207

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Dari tabel di atas terlihat bahwa tidak ada nilai pada kolom-kolom CR yang melebihi $\pm 2,58$. Dengan demikian data yang digunakan terdistribusi normal.

4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol.

Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 5,0102e+004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji pada Tabel 4.21 di atas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat enam diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu AGFI dan GFI) masih dalam kondisi cukup baik (marjinal). Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2002). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.24.

Tabel 4.25

Standardized Residual Covariance

	X24	X20	X16	X12	X8	X4	X13	X14	X15	X9	X10	X11	X1	X2	X3	X23	X22	X21	X19	X18	X17	X5	X6	X7
X24	0.000	0.244	0.995	-0.728	0.935	0.785	-0.674	-1.063	0.536	-0.727	-1.350	-0.733	0.515	0.489	1.117	0.892	-0.538	-0.004	-0.497	-0.111	0.465	-0.973	0.116	0.552
X20	0.244	0.000	0.666	0.055	0.702	0.706	-0.151	-0.043	0.469	-0.072	-0.418	-0.407	-1.286	-0.175	-0.568	-1.230	-0.914	-0.343	0.725	0.715	-0.465	-0.187	-0.228	-0.688
X16	0.995	0.666	0.000	0.658	0.540	1.006	0.362	-0.436	-0.121	-0.064	0.450	1.377	1.177	0.478	0.658	0.646	0.985	0.369	1.575	2.051	1.592	-1.155	0.809	0.458
X12	-0.728	0.055	0.658	0.000	0.198	0.821	-0.457	-0.025	-0.410	0.170	0.298	-0.422	-0.182	-0.878	0.872	0.168	0.045	0.040	0.432	-0.638	-0.157	-0.891	0.047	0.148
X8	0.935	0.702	0.540	0.198	0.000	-1.247	-0.308	0.503	0.088	0.574	1.895	1.088	0.174	-0.399	0.740	1.886	1.420	1.405	0.083	1.225	0.683	-0.174	-0.504	0.017
X4	0.785	0.706	1.006	0.821	-1.247	0.000	0.327	0.164	0.003	-0.293	0.688	-0.146	0.365	-0.360	-0.525	0.163	-0.864	0.752	0.199	-0.447	1.965	-0.108	-0.027	-0.938
X13	-0.674	-0.151	0.362	-0.457	-0.308	0.327	0.000	0.089	-0.318	-1.209	-0.475	-0.142	0.386	-0.502	-0.522	-0.679	0.244	-0.732	-0.138	-0.009	-0.239	-1.553	0.427	-0.442
X14	-1.063	-0.043	-0.436	-0.025	0.503	0.164	0.089	0.000	0.247	0.543	0.439	1.081	-0.304	-0.842	0.009	-0.358	0.339	-0.902	0.075	-0.452	-0.416	-0.459	0.853	0.861
X15	0.536	0.469	-0.121	-0.410	0.088	0.003	-0.318	0.247	0.000	-0.498	0.044	-0.506	0.130	0.321	-0.240	-1.006	0.262	-0.865	-0.263	0.223	-0.018	-1.919	-0.286	0.086
X9	-0.727	-0.072	-0.064	0.170	0.574	-0.293	-1.209	0.643	-0.498	0.000	-0.188	-0.014	-0.310	-1.248	0.762	0.545	-0.226	0.179	0.172	0.051	-0.497	-0.811	0.694	0.013
X10	-1.350	-0.418	0.450	0.298	1.895	0.688	-0.475	0.439	0.044	-0.188	0.000	0.239	0.491	0.278	1.001	0.900	0.805	0.095	-0.641	0.578	-0.428	-1.520	-0.457	-0.513
X11	-0.733	-0.407	1.377	-0.422	1.088	-0.146	-0.142	1.081	-0.506	-0.014	0.239	0.000	-0.427	-1.544	0.743	1.591	1.047	-0.172	0.726	-0.291	0.054	-0.452	0.082	-0.605
X1	0.515	-1.286	1.177	-0.182	0.174	0.365	0.386	-0.304	0.130	-0.310	0.491	-0.427	0.000	0.025	-0.162	-0.229	-0.839	-0.074	-0.323	0.149	0.901	0.211	0.231	0.905
X2	0.489	-0.175	0.478	-0.878	-0.399	-0.360	-0.502	-0.842	0.321	-1.248	0.278	-1.544	0.025	0.000	0.592	-0.570	-0.665	0.529	-1.387	-0.390	-0.358	-0.435	-0.808	-0.697
X3	1.117	-0.568	0.658	0.872	0.740	-0.525	-0.522	0.009	-0.240	0.762	1.001	0.743	-0.162	0.592	0.000	1.169	0.443	1.856	0.318	-1.032	0.223	0.838	0.242	0.541
X23	0.892	-1.230	0.646	0.168	1.886	0.163	-0.679	-0.358	-1.006	0.545	0.900	1.591	-0.229	-0.570	1.169	0.000	0.098	-0.720	-0.048	-0.445	-0.471	0.916	1.152	1.311
X22	-0.538	-0.914	0.985	0.045	1.420	-0.864	0.244	0.339	0.262	-0.226	0.805	-1.047	-0.839	-0.665	0.443	0.098	0.000	0.359	0.169	-0.476	0.022	-0.356	0.506	0.777
X21	-0.004	-0.343	0.369	0.040	1.405	0.752	-0.732	-0.902	-0.865	0.179	0.095	-0.172	-0.074	0.529	1.856	-0.720	0.359	0.000	0.235	0.076	-0.011	-0.388	0.055	0.706
X19	-0.497	0.725	1.575	0.432	0.083	0.199	-0.138	0.075	-0.263	0.172	-0.641	0.726	-0.323	-1.387	0.318	-0.048	0.169	0.235	0.000	-0.289	-0.059	-0.385	-0.639	-0.107
X18	-0.111	0.715	2.051	-0.638	1.225	-0.447	-0.009	-0.452	0.223	0.051	0.578	-0.291	0.149	-0.390	-1.032	-0.445	-0.476	0.076	-0.289	0.000	0.377	-0.438	0.008	0.251
X17	0.465	-0.465	1.592	-0.157	0.683	1.965	-0.239	-0.416	-0.018	-0.497	-0.428	0.054	0.901	-0.358	0.223	-0.471	0.022	-0.011	-0.059	0.377	0.000	-0.471	-0.400	-0.155
X5	-0.973	-0.187	-1.155	-0.891	-0.174	-0.108	-1.553	-0.459	-1.919	-0.811	-1.520	-0.452	0.211	-0.435	0.838	0.916	-0.356	-0.388	-0.385	-0.438	-0.471	0.000	0.449	-0.328
X6	0.116	-0.228	0.809	0.047	-0.504	-0.027	0.427	0.853	-0.286	0.694	-0.457	0.082	0.231	-0.808	0.242	1.152	0.506	0.055	-0.639	0.008	-0.400	0.449	0.000	0.274
X7	0.552	-0.688	0.458	0.148	0.017	-0.938	-0.442	0.861	0.086	0.013	-0.513	-0.605	0.905	-0.697	0.541	1.311	0.777	0.706	-0.107	0.251	-0.155	-0.328	0.274	0.000

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Hasil pengujian terhadap nilai *Standardized Residual Covariance* menunjukkan tidak ada nilai yang melebihi $\pm 2,58$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa modifikasi indeks tidak perlu dilakukan terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.4. Uji Reliability dan *Variance Extract*

4.4.1. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,80. Persamaan yang dipakai :

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

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$

4.4.2. *Variance Extract*

Variane extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

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

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada tabel 4.25.

Tabel 4.26
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.EXT
Intensitas Persaingan							
X1	0.74	0.5476	0.55	0.45	8.0656	0.802899	0.504876
X2	0.69	0.4761	0.48	0.52			
X3	0.73	0.5329	0.53	0.47			
X4	0.68	0.4624	0.46	0.54			
JUMLAH	2.84	2.019	2.02	1.98			
Kualitas SDM							
X5	0.68	0.4624	0.47	0.53	8.0656	0.803699	0.507254
X6	0.8	0.64	0.63	0.37			
X7	0.7	0.49	0.49	0.51			
X8	0.66	0.4356	0.44	0.56			
JUMLAH	2.84	2.028	2.03	1.97			
Budaya Perusahaan							
X9	0.78	0.6084	0.61	0.39	8.2944	0.81203	0.520096
X10	0.68	0.4624	0.46	0.54			
X11	0.74	0.5476	0.55	0.45			
X12	0.68	0.4624	0.46	0.54			
JUMLAH	2.88	2.0808	2.08	1.92			
Kualitas Produk							
X13	0.84	0.7056	0.7	0.3	9.8596	0.867953	0.624512
X14	0.86	0.7396	0.75	0.25			
X15	0.8	0.64	0.64	0.36			
X16	0.64	0.4096	0.41	0.59			
JUMLAH	3.14	2.4948	2.5	1.5			
Strategi Bisnis							
X17	0.76	0.5776	0.58	0.42	8.2369	0.811765	0.52201
X18	0.63	0.3969	0.4	0.6			
X19	0.83	0.6889	0.69	0.31			
X20	0.65	0.4225	0.42	0.58			
JUMLAH	2.87	2.0859	2.09	1.91			
Kinerja Perusahaan							
X21	0.73	0.5329	0.53	0.47	8.1225	0.805604	0.509644
X22	0.77	0.5929	0.59	0.41			
X23	0.68	0.4624	0.47	0.53			
X24	0.67	0.4489	0.45	0.55			
JUMLAH	2.85	2.0371	2.04	1.96			

Sumber : data primer yang diolah (2005)

Dari pengamatan pada Tabel 4.14 tampak bahwa tidak terdapat nilai $< 0,8$ untuk uji reliabilitas dan $< 0,5$ untuk uji *variance extract*. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi variabel latennya, dikatakan mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.22, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

4.5.1. Uji Hipotesis I

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel intensitas persaingan dengan variabel strategi bisnis, seperti yang tampak pada Tabel 4.22 adalah sebesar dengan 3,955 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima, yang berarti intensitas persaingan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis.

4.5.2. Uji Hipotesis II

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel kualitas SDM dengan variabel strategi bisnis seperti tampak pada Tabel 4.22 adalah sebesar 3,231 dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima, yang berarti kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis.

4.5.3. Uji Hipotesis III

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel budaya perusahaan dengan variabel strategi bisnis seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.22 adalah sebesar 2,678 dengan nilai P sebesar 0,007. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima yang berarti budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis.

4.5.4. Uji Hipotesis IV

Dari Tabel 4.22 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kualitas produk dengan variabel strategi bisnis adalah sebesar 3,847 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima yang berarti kualitas produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis.

4.5.5. Uji Hipotesis V

Dari Tabel 4.22 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel strategi bisnis dengan variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 6,529 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian ini dapat diterima yang berarti strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.6 Pembahasan Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis sebagaimana telah dilakukan pada sub bab 4.5, diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hal ini tampak dari hasil pengujian hipotesis 1 ($CR = 3,955 > 1,96$ dan $P = 0,000 < 0,05$), hipotesis 2 ($CR = 3,231 > 1,96$ dan $P = 0,001 < 0,05$), hipotesis 3 ($CR = 2,678$ dan $P = 0,05$), hipotesis 4 ($CR = 3,847 > 1,96$ dan $P = 0,05$), dan hipotesis 5 ($CR = 6,529 > 1,96$ dan $P = 0,000 < 0,05$). Kesemua hasil pengujian menunjukkan hasil yang telah memenuhi persyaratan untuk diterimanya hipotesis yaitu nilai $CR > 1,96$ dan probabilitas $< 0,05$.

Dengan diterimanya semua hipotesis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi strategi bisnis yaitu intensitas persaingan, budaya perusahaan, kualitas SDM, dan kualitas produk. Selanjutnya

hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.26 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.27

Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji	Kesimpulan
H1	Intensitas persaingan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis	CR = 3,955 > 1,96 P = 0,000 < 0,05	Diterima
H2	Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis	CR = 3,231 > 1,96 P = 0,001 < 0,05	Diterima
H3	Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis	CR = 2,678 > 1,96 P = 0,007 < 0,05	Diterima
H4	Kualitas produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis	CR = 3,847 > 1,96 P = 0,000 < 0,05	Diterima
H5	Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	CR = 6,529 > 1,96 P = 0,000 < 0,05	Diterima

Sumber : data primer yang diolah (2005)*

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Permasalahan penelitian yang hendak dijawab adalah bagaimana strategi lembaga keuangan mikro Swamitra untuk meningkatkan kinerjanya. Analisa terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi lembaga keuangan mikro Swamitra untuk meningkatkan kinerjanya meliputi strategi menghadapi intensitas persaingan, strategi peningkatan kualitas SDM, strategi mengefektifkan budaya perusahaan, dan strategi peningkatan kualitas produk. Uraian tentang kesimpulan dan implikasi kebijakan selanjutnya akan dibahas secara terinci di bawah ini.

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa diantara keempat faktor tersebut, intensitas persaingan merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pesaing, pertumbuhan pesaing, frekuensi penggunaan teknologi, dan frekuensi penggunaan teknik pemasaran merupakan elemen-elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mendukung kesuksesan strategi bisnisnya.

Faktor terbesar kedua yang mempengaruhi strategi bisnis adalah kualitas SDM. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas manajer, komitmen manajer, partisipasi karyawan, dan profesionalisme merupakan elemen-elemen yang juga harus mendapat perhatian perusahaan untuk mendukung kesuksesan strategi bisnisnya.

Faktor ketiga yang mempengaruhi strategi bisnis adalah kualitas produk. Hal ini menunjukkan bahwa masalah kesesuaian dengan harapan pelanggan, kemudahan akses, keunikan produk, dan nilai tambah merupakan elemen-elemen yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan strategi bisnis bagi perusahaan. Faktor terakhir yang mempengaruhi strategi bisnis adalah budaya perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kultur market, kultur hirarkis, kultur adhokrasi, dan kultur clan juga perlu mendapat perhatian perusahaan dalam membangun strategi bisnis.

5.2 Implikasi Teoritis

Seperti telah disebutkan dalam Bab I bahwa salah satu manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi tambahan wawasan terhadap pengembangan ilmu manajemen stratejik khususnya yang terkait dengan masalah strategi bisnis.

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi strategi bisnis, yaitu intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk. Keempat faktor tersebut telah terbukti secara signifikan mempengaruhi pembentukan strategi bisnis. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa strategi bisnis ternyata juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sekaligus mendukung beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Homburg dkk. (2002), Baird dkk. (1994), dan Hashim dkk. (2001) tentang hubungan antara intensitas persaingan dengan strategi bisnis,

Homburg dkk. (2002) dan Walker (1998) tentang kaitan antara kualitas SDM dengan strategi bisnis, Deshpande dkk. (1993) dan Bates dkk (1995) tentang hubungan antara budaya perusahaan dengan strategi bisnis, Cooper dan Kleinshmidt (1990) dan Liu (2000) tentang hubungan antara kualitas produk dengan strategi bisnis. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Hashim dkk (2001) dan Baird dkk (1994) tentang pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya terletak pada penggabungan berbagai faktor seperti intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk ternyata memiliki pengaruh terhadap strategi bisnis. Penelitian sebelumnya tidak menggabungkan keempat faktor ini secara bersamaan dan hanya membahasnya secara terpisah-pisah.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa intensitas persaingan, kualitas SDM, budaya perusahaan, dan kualitas produk merupakan tiga faktor yang mempengaruhi strategi bisnis. Selanjutnya strategi bisnis sendiri akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, beberapa implikasi manajerial yang dapat diajukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa intensitas persaingan berpengaruh terhadap strategi bisnis. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk intensitas persaingan adalah jumlah pesaing. Hal ini berimplikasi agar Swamitra senantiasa memantau jumlah

pesaingnya yang ada. Dengan melakukan ini maka Swamitra akan dapat terus mengetahui bagaimana perkembangan pangsa pasar yang diperebutkan oleh para pesaingnya.

2. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kualitas SDM berpengaruh terhadap strategi bisnis. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk kualitas SDM adalah komitmen manajer. Hal ini berimplikasi agar Swamitra dalam seharusnya memilih manajernya yang memiliki komitmen tinggi terhadap kelanjutan usaha Swamitra. Dengan begitu, kemungkinan manajer untuk bertindak oportunistik ketika Swamitra mengalami masalah dapat diminimalisasi.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk budaya perusahaan adalah kultur market. Hal ini berimplikasi agar Swamitra menciptakan dan mengarahkan budaya perusahaannya yang menekankan pada adanya upaya atau komitmen perusahaan untuk memenangkan persaingan.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh terhadap strategi bisnis. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk kualitas produk adalah kemudahan akses. Hal ini berimplikasi agar Swamitra menciptakan produk-produknya yang mudah untuk digunakan oleh para nasabah tanpa harus mengurangi manfaat yang ada di dalamnya.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kelemahan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Secara umum obyek penelitian ini terbatas hanya pada Swamitra yang berada di Jawa. Sebagai akibatnya, kesimpulan dan implikasi kebijakan yang diperoleh dari penelitian ini mungkin tidak sesuai bila diterapkan pada lembaga keuangan mikro lainnya karena adanya perbedaan karakteristik dan kondisi perusahaan.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengidentifikasi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi strategi bisnis. Sebagai contoh, keberadaan lembaga keuangan baik bank maupun non bank di Indonesia sedikit banyak dipengaruhi oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui Bank Indonesia. Seberapa jauh pengaruh kebijakan ini terhadap strategi bisnis lembaga keuangan mikro menjadi topik yang menarik untuk didalami.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian tentang strategi lembaga keuangan mikro dengan mengambil obyek penelitian yang berbeda. Sebagai contoh, penelitian mendatang mengambil nasabah BPR (Bank Perkreditan Rakyat) sebagai obyek penelitian. Sebagaimana

diketahui, pada akhir-akhir ini pertumbuhan BPR mengalami perkembangan pesat seiring dengan kebijakan pemerintah untuk menggalakkan sektor UKM. Dengan penelitian tersebut akan diketahui apakah ada perbedaan signifikan mengenai strategi lembaga keuangan mikro antara Swamitra dengan BPR. Selain itu, penelitian mendatang dapat juga mengambil objek penelitian pada Swamitra di luar Jawa. Hal ini untuk melihat apakah ada perbedaan strategi antara Swamitra di Jawa dan di luar Jawa.

2. Penelitian mendatang juga perlu menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi strategi bisnis, seperti variabel pengaruh kebijakan pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Jufri, Asri, 2005, "**Lembaga Keuangan Mikro Mitra Strategis UMKM**", www.pnm.co.id
- Barner, Jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Marketing**, Vol.17, No.1
- Baird, Inga S., Lyles, Marjorie A., dan Orris, J.B., 1994, "The Choice of International Strategies By Small Businesses", **Journal of Small Business Management**, January
- Bates A. Kimberly, Amundson D. Susan, Schroeder G. Roger, and Morris T. William, 1995, "The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture", **Management Science**, Vol.41, No10
- Brown, William F. dan Dodd, Nancy G., 1998, "Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs", **Leadership and Organization Development Journal**, 19/7
- Cooper, Robert G., 1994, "New Product: the Factors that Drive Success", **International Marketing Review**, Vol.11, No.1
-, dan Elko J. Kleinshmidt, 1990, "New Product Success Factors: A Comparison of "kills" versus Success and Failures", **R&D Management**, 20, 1
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," **Journal of Marketing**, 57, Januari
- Ferdinand, Augusty; 2000; "**Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, Augusty, 2000, "Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik", **Research Paper Series**, No.1/Mark/01
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc
- Hashim, Mohd K., Syed Azizi Wafa, dan Mohamed Sulaiman, 2001, "Determining The Moderating Effect of Environment on The Business Strategy-Performance Relationship in Malaysian SMES", **Jurnal Strategi Bisnis**, Vol. 8, Desember

- Homburg, Christian, Hoyer, Wayne, D., dan Fassnacht, Martin, 2002, "Services Orientation of a Retailer's Business Strategy", **Journal of Marketing**, Vol.66, October
- Indriantoro, Nur & Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE Yogyakarta
- Ismawan, Bambang dan Setyo Budiantoro, 2005, Mapping Microfinance in Indonesia, **Jurnal Ekonomi Rakyat**, www.ekonomirakyat.org
- Jayachandran, Satish, Javier Gimeno, dan P. Rajan Varadarajan, 1999, "The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implication for Marketing Strategy", **Journal of Marketing**, Vol. 63, July
- Kohli, Ajay K & Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol. 54
- Liu, Chu-Mei, 2000, "An Assesment of Banking Operation Strategies of Private Banking Institutions in The Philipines", **Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics**
- Numally, J., 1998, **"Psychometric Theory"**, McGraw-Hill, New York
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, **"Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Adavantage"**, West Publishing Company, Amerika
- Porter, Michael E, 1992, **Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**, Penerbit Erlanggan, Jakarta
- Sethi, Rajesh, 2000, "New Product Quality and Product Development Teams", **Journal of Marketing**, Vol. 64, April
- Shane, Scott dan Lars Kolvereid, 1995, "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: a Three Country Study", **Journal of Small Business Management**, April
- Slowikowski, Sue dan Denise G. Jarrat, 1997,"The Impact of Culture on the Adoption of High technology Product", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol.15, No.2
- Sugiyono, 2002; **"Metode Penelitian Bisnis"**, CV Alvabeta, Bandung.
- Tjiptono, Fandy, 1997, **Strategi Pemasaran**, Penerbit Andi

Walker, W. James, (1998) " Integrating the Human Resources Function with the Business ", **Human Resources Planning**, Vol.17. No.2

Wilberforce, Turyasingura, 2000, "Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies", **Gadjah Mada International Journal of Business**, Vol.2, No. 1, January.

KUESIONER

Kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberikan tanda ($\checkmark$) pada kolom yang tersedia, pada tempat yang menurut Bapak/Ibu sesuai.

1. Nama :(boleh tidak diisi)

2. Umur :tahun

3. Jenis Kelamin : L / P (lingkari yang dipilih)

4. Pendidikan terakhir :

☐

SMA

☐

Akademi/Diploma

☐

Sarjana (S1)

5. Berapa lama saudara telah menjadi manajer di Swamitra ? (.....thn)

PETUNJUK

Berilah tanda ☒ pada setiap jawaban yang anda pilih, seperti contoh berikut.

Keberadaan Swamitra sudah dikenal oleh masyarakat luas

(Apabila saudara merasa mengenal maka beri tanda pada kolom 6).

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐☐☐☐☐☒☐☐☐☐

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Intensitas Persaingan

1. Jumlah Lembaga Keuangan Mikro (BPR, Danamon Simpan Pinjam, KSP, BKK, dll) yang tumbuh pada tahun ini cukup banyak.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Tingkat pertumbuhan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) baik formal maupun informal di wilayah anda tergolong cukup pesat.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Beberapa Lembaga Keuangan Mikro yang besar (seperti Danamon Simpan Pinjam) sudah menggunakan teknologi informasi dan pengolahan data untuk mendukung kelancaran operasional mereka.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Dalam menghadapi persaingan yang ada, Lembaga Keuangan Mikro dari pesaing telah mulai menerapkan strategi atau teknik-teknik pemasaran yang bagus guna merebut calon pelanggan baru.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kualitas SDM

5. Menurut kami, manajer Swamitra perlu diberi bekal ketrampilan dan pengetahuan tentang manajemen lembaga keuangan mikro sehingga nantinya akan mampu memimpin dengan baik.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Menurut kami, keberhasilan Swamitra sangat tergantung dari komitmen manajer untuk mengembangkan Swamitra.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Dalam membuat keputusan, Manajer selalu membahasnya terlebih dahulu bersama-sama dengan karyawan lainnya, sehingga keputusan yang dihasilkan dapat diimplementasikan dengan baik.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Meskipun Swamitra merupakan lembaga keuangan mikro, namun sikap profesionalisme dari masing-masing karyawan – termasuk Manajer – mutlak diperlukan.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Budaya Perusahaan

9. Swamitra perlu untuk mengedepankan komitmennya kepada nasabah Mikro dengan memberikan kemudahan persyaratan untuk mengajukan pinjaman dan kecepatan dalam pelayanan.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari, Swamitra perlu membangun sistem operasionalnya secara jelas dan terarah, sehingga nasabah merasa dilayani dengan baik.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Kami selalu memegang teguh budaya kerja yang tanggap, cepat, dan tegas dalam melayani semua konsumen tanpa membedakan kedudukan sosialnya dalam masyarakat.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Para karyawan di sini memiliki loyalitas yang cukup besar untuk bekerja bersama dalam mengembangkan Swamitra.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kualitas Produk

13. Pinjaman Modal Kerja dan Pinjaman Berulang yang dikeluarkan oleh Swamitra telah sesuai dengan kebutuhan UKM pada umumnya.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Produk Swamitra (seperti Simpanan, Simpanan Berjangka dan Pinjaman) memiliki keunggulan berupa kemudahan untuk melakukan akses secara cepat tanpa harus menunggu dalam waktu yang lama .

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Pinjaman Swamitra memiliki keunikan berupa kemudahan persyaratan dalam mengajukan Pinjaman.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Produk Swamitra (seperti Simpanan, Simpanan Berjangka dan Pinjaman) memiliki nilai tambah dalam hal keberagaman layanan yang diberikan dibandingkan Lembaga Keuangan Mikro lainnya.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Strategi Bisnis

17. Strategi Swamitra untuk mengeluarkan produk Pinjaman Modal Kerja telah mampu menjawab kebutuhan para pengusaha mikro.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Strategi Swamitra untuk mengeluarkan Pinjaman Berulang dan pinjaman Insidentil mendapatkan tanggapan yang cukup baik di kalangan pengusaha mikro.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Strategi penentuan luas wilayah kerja Swamitra (radius 5 kilometer persegi) akan memudahkan untuk melakukan pengontrolan terhadap pemberian pinjaman.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. Secara umum, strategi Swamitra untuk melayani para pengusaha mikro telah tepat. Hal ini dikarenakan banyak pengusaha mikro yang kesulitan untuk mengajukan pinjaman ke Bank Umum.

Sangat Tidak Setuju					Sangat Setuju				
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kinerja Perusahaan

21. Dalam tahun ini pangsa pasar Swamitra yang kami kelola menunjukkan kecenderungan adanya peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2004.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Perbandingan (ratio) antara SHU dengan Total Aset Swamitra (ROA) pada tahun ini meningkat jika dibandingkan tahun 2004.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Tingkat pertumbuhan pinjaman yang diberikan Swamitra pada tahun ini, menunjukkan adanya peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2004.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Pada tahun ini, jumlah nasabah (Simpanan, simpanan Berjangka, dan Pinjaman) Swamitra kami menunjukkan adanya kenaikan jika dibandingkan jika dibandingkan tahun 2004.

Sangat Tidak
Setuju

Sangat
Setuju

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- TERIMA KASIH -