

658.81
kur
2 21

ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM INDUSTRI JASA RITEL

(Studi Kasus Pasaraya Sri Ratu)

TESIS

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



Oleh :

**S. PRABANI S. BUDI PURNOMO
C4A. 098. 230**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

i
UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya yang bertandatangan dibawah ini, Stef. Prabani S Budi Purnomo, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

S. Prabani S. Budi Purnomo
September 2001

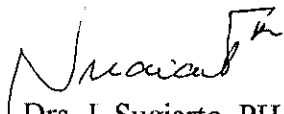
UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2253 / T / am / es
Tgl.	16 Des '03

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM INDUSTRI JASA RITEL
(Studi Kasus Pasaraya Sri Ratu)

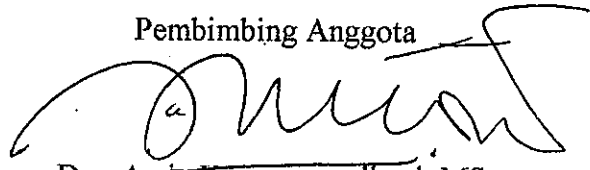
Yang disusun oleh S. Prabani S. Budi Purnomo, NIM C4A. 098. 230
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal. **3/x** 2001
dan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. J. Sugiarto PH. SU

Pembimbing Anggota



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

Semarang . **3/x** ...2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Kerja Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

In facing competition which exists in the retail industri in Semarang, consequently the "Pasaraya Sri Ratu" feels it is necessary to carry out organization analysis which can reach a competitive advantage. The resource of the business company forms a prior organisation asset, which can be maximized so that it can compete and achive consumers. To reach competitive advantages through the company resource, in this research therefore, are analyzed some factors which constitute the company resource which is considered to be able to reach competitive advantages such as : (1) Physical Resource, (2) Organization Resource, (3) Human Resource, (4) Service Quality, (5) Company Environment. It is expected that from the five factors analyzed will be able to improve the company employees, who in turns will achieve competitive advantages.

In this research, respondents from middle and top management level are taken. They occupy as managers or vice – departements or division in the company organization structure. Samples are taken from some sales center possessed by Pasaraya Sri Ratu which is in Semarang, Pekalongan and Purwokerto, with total respondents 120 persons.

This research is analyzed using SEM program (Structure Equation Modeling) from AMOS 4.0 program. The result of the analysis shows that service quality occupies the first rank in achieving competitive advantages, with standard estimation 0,463, then influenced by the environment with standard estimation 0,372, physical resource standard estimation shows 0,314, and then organization resource shows standard estimation 0,279. The regression rate of the overall estimation standard shows positif towards the achieving of competitive advantages in Pasaraya Sri Ratu.

Whereas human resources in this case form a factor which urges to reach succes through the company resource which exist toachieve continuing competitive advantage.

ABSTRAKSI

Dalam menghadapi persaingan yang ada di industri jasa ritel di Kota Semarang, maka Pasaraya Sri Ratu merasa perlu melakukan analisis organisasi yang dapat mencapai keunggulan bersaing. Sumber daya perusahaan merupakan aset organisasi yang utama, dimana aset tersebut dapat dimaksimalkan sehingga mampu bersaing dan mendapatkan konsumen. Untuk mencapai keunggulan bersaing melalui sumber daya perusahaan, maka dalam penelitian ini dianalisis beberapa faktor yang merupakan sumber daya perusahaan yang dianggap dapat mencapai keunggulan bersaing antara lain : (1) Sumber Daya Fisisk, (2) Sumber Daya Organisasi, (3) Sumber Daya Manusia, (4) Kualitas Pelayanan, (5) Lingkungan Usaha. Dari kelima faktor yang akan dianalisis ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang pada gilirannya akan mencapai keunggulan bersaing.

Dalam penelitian ini diambil responden dari jajaran manajemen tingkat menengah dan atas, dimana mereka menjabat sebagai pimpinan dan wakil dari departemen atau divisi dalam struktur organisasi perusahaan. Sampel diambil dari beberapa pusat penjualan milik Pasaraya Sri Ratu yang berada di kota Semarang , Pekalongan dan Purwokerto dengan total responden sebanyak 120 orang.

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan program SEM (Structure Equation Model) dari program AMOS 4.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan menduduki peringkat utama dalam mencapai keunggulan bersaing, dengan standart estimasi 0,463, dilanjutkan dengan pengaruh lingkungan dengan standart estimasi 0,372, sumber daya fisik dengan standart estimasi 0,314 dan selanjutnya sumber daya organisasi dengan standart estimasi 0,279. Angka Regresi dari standart estimasi seluruhnya positif terhadap pencapaian keunggulan bersaing di Pasaraya Sri Ratu.

Sedangkan sumber daya manusia dalam hal ini merupakan suatu faktor yang mendorong tercapainya sukses melalui sumber daya perusahaan yang ada sehingga mencapai keunggulan bersaing yang lestari.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena berkat, rahmat serta karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Diponegoro Semarang.

Disamping itu berkat bimbingan dan bantuan yang telah diberikan kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini, selanjutnya saya ucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. J Sugiarto.PH, SU serta Ibu Dra Amie Kusumawardhani, MSc, dimana dengan penuh rasa tanggung jawab membantu saya. Selain itu, tak lupa saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP.

Ucapan terima kasih pula saya sampaikan kepada jajaran Direksi Pasaraya Sri Ratu yang ada di Semarang, Pekalongan dan Purwokerto yang telah dengan tulus memberikan bantuan data maupun dorongan moral untuk menyelesaikan tesis ini. Selain itu pula kepada seluruh karyawan Pasaraya Sri Ratu yang dengan ramah membantu saya dalam mengumpulkan data.

Akhirnya dengan selesainya tesis ini, saya pun sadar bahwa tak ada gading yang tak retak, sehingga kesempurnaan tesis ini tidak menutup kemungkinan adanya kesalahan serta kelemahan dalam penyusunannya. Akhir kata saya berharap semoga tesis ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Penyusun

S.Prabani S. Budi Purnomo.

DAFTAR SINGKATAN

AMOS	:	Analisis Of Moment Structure
Aprindo	:	Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia
AGFI	:	Adjusted Goodness-of-Fit Index
CFI	:	Comparative Fit Index
Hubantres	:	Hubungan Antara Sesama
Jarpemsr	:	Jaringan Pemasaran
Jaminkerja	:	Jaminan Kerja
Kom&info	:	Komunikasi dan Informasi
Komitorg	:	Komitmen Organisasi
Nilaikerja	:	Penilaian Kerja
Orienkary	:	Orientasi Karyawan
Promkary	:	Promosi Karyawan
Pengtkhus	:	Pengetahuan Khusus
Pemask	:	Pemasok
Profit	:	Profitabilitas
Peningkjual	:	Peningkatan Penjualan
PP	:	Peraturan Pemerintah
Qprikary	:	Kualitas Prilaku Karyawan
ROI	:	Return On Investment
ROA	:	Return On Asset
RMSEA	:	The Root Mean Square Error Of Approximation
Rencjakpaj	:	Rencana Jangka Panjang
Siskontr	:	Sistem Kontrol
SEM	:	Structural Equation Modeling
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences
SDF	:	Sumber Daya Fisik
SDO	:	Sumber Daya Fisik
Sesuaipeng	:	Sesuai Pengetahuan
TLI	:	Tucker-Lewis Index
Tekno	:	Penggunaan Teknologi

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perkembangan Supermarket di Kota Semarang.....	4
Tabel 1.1a	Jumlah Supermarket di Kota Purwokerto & Pekalongan.....	5
Tabel 2.1.	Definisi Operasional Variabel.....	25
Tabel 3.1.	Responden Dari Divisi Umum & Divisi Operasional.....	31
Tabel 3.2.	Perhitungan jumlah Responden	31
Tabel 3.3.	Goodness-of-Fit Indices.....	42
Tabel 3.4.	Notasi Indikator.....	44
Tabel 4.3.	Assesment of Normality.....	65
Tabel 4.7.	Regression Weights.....	73
Tabel 4.8.	Hasil Pengujian Hipotesis.....	77
Tabel 4.9.	Standardized Direct Effect Estimates.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Komponen Dari Sistem Struktur Pelayanan.....	11
Gambar 2.2.	Pendekatan Analisis Strategi.....	13
Gambar 2.3.	Alur Pikir Tesis.....	23
Gambar 2.4.	Kerangka Pikir Teoritis.....	24
Gambar 3.1.	Path Diagram.....	34
Gambar 4.0.	Struktur Organisasi Pasaraya Sri Ratu.....	53
Gambar 4.1.	Measurement Model dari Sumber Daya Fisik.....	58
Gambar 4.2.	Measurement Model dari Sumber Daya Organisasi.....	59
Gambar 4.3.	Measurement Model dari Sumber Daya Manusia.....	60
Gambar 4.4.	Measurement Model dari Konstruk Kualitas Pelayanan.....	61
Gambar 4.5.	Measurement Model dari Konstruk Lingkungan Usaha.....	62
Gambar 4.6.	Measurement Model dari Konstruk Keunggulan Bersaing..	63
Gambar 4.7.	S.E.M, Model Analisis Sumber Daya Perusahaan.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Kuisener
- Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Kuisener
- Lampiran 3. Print Out AMOS 4.0.
- Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Singkatan	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Balakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Outline Tesis	7
BAB II TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL ..	9
2.1. Strategi Keunggulan Bersaing	9
2.2. Sumber Daya Fisik	13
2.3. Sumber Daya Organisasi	15
2.4. Sumber Daya Manusia	16
2.5. Kualitas Pelayanan	18
2.6. Lingkungan Usaha	19
2.7. Keunggulan Bersaing	19
2.8. Penelitian Terdahulu	20
2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis	22
2.10. Definisi Operasional Variabel	25
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1. Pendahuluan	29
3.2. Jenis dan Sumber Data	29
3.3. Populasi dan Sampel	30
3.5. Teknik Analisis	32
3.5.1. Struktural Equation Model	32
3.5.2. Kriteria dari Goodness of-fit Measures	39
3.5.3. Notasi Indikator	42

3.6. Metode Pengumpulan Data	42
3.6.1. Wawancara	42
3.6.2. Kuisener	42

BAB IV

ANALISIS DATA	45
4.1. Pendahuluan	45
4.2. Gambaran Umum Pasaraya Sri Ratu	45
4.2.1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan	45
4.2.2. Motto Sri Ratu	47
4.2.3. Visi	48
4.2.4. Bidang Usaha Yang Dimiliki	49
4.2.5. Lokasi Perusahaan	50
4.2.6. Fasilitas Perusahaan	50
4.2.7. Struktur Organisasi	51
4.3. Confirmatory Factor Analysis	57
4.3.1. Measurement Model dari Konstruk Sumber Daya Fisik	58
4.3.2. Measurement Model dari Konstruk Sumber Daya Organisasi	59
4.3.3. Measurement Model dari Konstruk Sumber Daya Manusia	60
4.3.4. Measurement Model dari Konstruk Kualitas Pelayanan	61
4.3.5. Measurement Model dari Konstruk Lingkungan Usaha	62
4.3.6. Measurement Model dari Konstruk Keunggulan Bersaing	63
4.4. Evaluasi dari Asumsi-Asumsi SEM	64
4.4.1. Ukuran Sampel	64
4.4.2. Normalitas Data	64
4.4.3. Multicollinearity dan Singularity	66
4.5. Full Struktural Equation Model Analysis	66
4.5.1. Uji Kesesuaian Model	66
4.5.2. Uji Reliabilitas	68
4.5.3. Uji Korelasi	71
4.6. Pengujian Hipotesis	72
4.6.1. Pengujian Hipotesis 1	74
4.6.2. Pengujian Hipotesis 2	74
4.6.3. Pengujian Hipotesis 3	75
4.6.4. Pengujian Hipotesis 4	75
4.6.5. Pengujian Hipotesis 5	76
4.6.6. Pengujian Hipotesis 7	76
4.6.7. Pengujian Hipotesis 8	76
4.7. Analisis Effect	78

BAB V	KESIMPILAN, IMPLIKASI TEORITIS DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	80
5.1.	Kesimpulan	80
5.1.1.	Sumber Daya Fisik	80
5.1.2.	Sumber Daya Organisasi	81
5.1.3.	Kualitas Pelayanan	81
5.1.4.	Lingkungan Usaha	82
5.1.5.	Sumber Daya Manusia	82
5.1.6.	Keunggulann Bersaing	83
5.2.	Implikasi Teoritis	83
5.3.	Implikasi Manajerial	85
5.3.1.	Faktor Kualitas Pelayanan	85
5.3.2.	Faktor Sumber Daya Fisik	86
5.3.3.	Faktor Sumber Daya Organisasi	87
5.3.4.	Faktor Lingkungan Usaha	88
5.3.5.	Faktor Sumber Daya Manusia	88

Daftar Pustaka
Lampiran

Bab I

Pendahuluan

1. 1. Latar Belakang.

Dalam lingkungan bersaing di industri jasa ritel, sewaktu-waktu dan secara terus menerus mendapat tekanan untuk berinovasi dan pengembangan cara-cara baru untuk meningkatkan penjualan. Meskipun para pengusaha ritel akan mengembangkan strategi *exceptional* untuk keluar dari pesaing, namun untuk mencapai posisi pemimpin bisnis ritel sangat sulit dilakukan. Peritel tidak dapat sembunyi dari kenyataan dan harus membuka diri terhadap pelanggan serta memanfaatkan pesaing. (Brian Peach & Albert B.S, 1989).

Dalam suatu usaha, selalu menghendaki performa yang baik serta mendapatkan hasil dari kemampuan yang lebih melalui keunggulan dalam bersaing, hal ini merupakan langkah yang tepat untuk berpikir secara strategis sewaktu-waktu (AS Day & Wensley, 1988). Keputusan strategi untuk mendapatkan keunggulan bersaing dimana nilai dari segmen-segmen organisasi mendukung kemampuan sumber daya dan tidak menyamai atau meniru dari pesaing. (Aaker, 1992). Pengembangan dari keunggulan bersaing pada industri ritel ini menjadi sangat kompleks dan terkadang menantang dan sulit teratasi.

Dalam industri ritel, manajemen yang telah dibentuk dan telah berjalan dengan baik harus terus diperhatikan atau diperhatikan setiap waktu untuk mengetahui siapa yang masuk dan yang keluar dari industri ritel tersebut. Meskipun dalam persaingan, ritel yang sudah tidak aktif tidak memiliki keunikan. (Dunkin, Oneal & Philip, 1987). Peritel besar yang sukses dalam target pasar mereka, dengan sangat hati-hati menyeleksi barang

dagangan, kecakapan dari manajer, kemampuan teknologi untuk menambah efisiensi, lebih inovatif dan memberi tingkatan untuk pelayanan kepada pelanggan.

Perkembangan industri ritel di Indonesia saat ini menunjukkan perkembangan yang pesat, dalam sepuluh tahun terakhir ini banyak berdatangan investor baru baik dari dalam negeri maupun luar negeri sehingga semakin memperketat persaingan dalam industri ritel. Perkembangan industri jasa ritel di Kota Semarang, dimana pada tahun 1986 terdapat lima investor yang menggeluti usaha ritel yaitu Sri Ratu, Gelael, Sarinah, Gardena dan Mickey Morse. Pada saat itu Mickey Morse memiliki tiga toko di kota Semarang. Sedangkan Sri Ratu baru memiliki satu buah toko di Jalan Pemuda dan sedangkan Gelael di daerah Candi, Gardena di Jalan Pemuda dan Sarinah di daerah Perumnas Banyumanik sehingga jumlah toko supermarket menjadi tujuh buah.. Selanjutnya pada tahun 1988 bertambah lagi jumlah supermarket dari kelompok Sri Ratu dan Gelael, masing – masing membuka di daerah Peterongan dan di daerah Candi, sehingga jumlah Supermarket menjadi 9 buah. Dua tahun kemudian, tahun 1990 bertambah lagi jumlah investor yang menanamkan modalnya untuk usaha ritel yaitu dari kelompok Matahari dan kelompok Gudang Rabat Alfa sehingga menambah ketatnya persaingan persaingan di usaha ritel. Namun setahun kemudian kelompok usaha Mickey Morse dan Gardena menghentikan kegiatan usaha dibidang ritel. Tetapi timbul investor baru dari kelompok usaha Ada merintis usaha ritel yang saat itu masih kecil dan lokasinya tidak di tengah kota. Perkembangan selanjutnya dalam kurun waktu sepuluh tahun yaitu pada tahun 2000 menurut data dari Aprindo Semarang, terdapat 18 buah supermarket yang dimiliki oleh 10 investor. Sedangkan untuk tahun 2001, akan bertambah lagi 3 supermarket sehingga total jumlah supermarket yang ada tahun 2001

diperkirakan menjadi 21 buah superharket. Perkembangan supermarket dapat dilihat pada tabel. I.1.

Pasaraya Sri Ratu yang merintis usahanya pada jenis supermarket sejak tahun 1986 hingga saat ini terus mendapatkan pesaing. Pada awal kegemilangannya, tiap tahunnya Sri Ratu terus menambah jumlah tokonya di Purwokerto tahun 1989, di Pekalongan tahun 1990. Perkembangan usaha supermarket di Purwokerto juga terus mendapatkan pesaing dimana pada tahun 2000 sudah terdapat empat buah supermarket yang berusaha di Kota Purwokerto (Aprindo 2000). Sedangkan di Kota Pekalongan terdapat 2 usaha supermarket hingga tahun 2000.

Persaingan yang sangat ketat saat ini terjadi di Kota Semarang dimana terdapai 18 buah usaha supermarket sehingga mau tidak mau pihak manajemen terus memperbaiki manajemen dan merencanakan strategi agar tetap eksis dalam usahanya. Terus maju dan berkembang bagi pengusa ritel yang kuat, serta mengembangkan keunggulan bersaing dalam industri usaha ritel, adalah suatu faktor yang utama untuk tetap bertahan dan sukses. (Jeffrey S. & Danise 1993).

Banyak perusahaan usaha ritel melakukan investasi dalam bidang teknologi untuk mempermudah pelayanan kepada pelanggan namun mereka tidak mendapatkan *sustainable competitiv advantage* melainkan hanya keunggulan bersaing sesaat. (Stephan P. Brodley et al 1993). Hal ini dikarenakan teknologi mudah untuk ditiru oleh pesaing. Fenomena ini ditegaskan pula oleh Mc Leod (1995), dimana pada setiap kasus pesaing akan dengan cepat mengadopsi dan menerapkan sistem serupa sehingga menipiskan bahkan menghilangkan keunggulan bersaing.

Sedangkan untuk mencapai keunggulan bersaing, sebenarnya dapat dicapai melalui sumber-sumber perusahaan yang telah ada. Konsep ini adalah menggali sumber perusahaan yang berperan dan mampu mendukung keunggulan bersaing. (Barney, 1991. M. Grant, 1991. Porter, 1993.).

Tabel. I.1

Data Perkembangan Supermarket di Semarang.

SEMARANG		
Tahun	Jumlah Supermarket	Jumlah Investor
1986	7 buah Sri Ratu (1) Gelael (1) Sarinah (1) Mickey Mouse (3) Gardena (1)	5 investor
1988	9 buah Sri Ratu (2) Gelael (2) Sarinah (1) Mickey Mouse (3) Gardena (1)	5 investor
1990	7 buah Sri Ratu (2) Gelael (2) Sarinah (1) Matahari (1) Alfa (1)	5 investor
2000	18 buah Sri Ratu (2) Hero (1) Gelael (3) Ada (1) Sarinah (2) Ramayana (1) Matahari (2) Ramai (1) Alfa (1) Bali (1)	10 investor

Sumber : Data APRINDO, Semarang

Sedangkan untuk kota Purwokerto dan kota pekalongan, kondisi persaingan industri jasa ritel tidak begitu ketat dimana hingga tahun 2000 di Purwokerto hanya terdapat 4 supermarket dari 4 investor. (Tabel 1.1a).

Tabel 1.1a.

Jumlah Supermarket di Kota Purwokerto dan Pekalongan

PURWOKERTO

Tahun	Jumlah Supermarket	Jumlah Investor
2000	4 buah Sri Ratu (1) Matahari (1) Rita (1) Moro (1)	4 investor

PEKALONGAN

Tahun	Jumlah Supermarket	Jumlah Investor
2000	2 buah Sri Ratu (1) Matahari (1)	2 investor

Sumber : Data Aprindo – Semarang

1.2. Perumusan Masalah

Melihat perkembangan usaha ritel di Semarang yang terus berkembang dan semakin bertambah banyak investor yang ingin menggeluti usaha di bidang ritel, hal ini mengakibatkan semakin banyak persaingan. Pasaraya Sri Ratu juga merasakan semakin banyak pesaing yang dengan mudah merebut para pelanggan.

Sadar akan banyaknya pesaing, maka Pasaraya Sri Ratu ingin mendapatkan pelanggan melalui strategi yang memaksimalkan sumber daya perusahaan yang ada. Untuk itu dilakukan analisis Sumber daya Sri Ratu yang dapat mencapai keunggulan

bersaing. Dengan adanya langkah untuk melakukan evaluasi ini, jelas terlihat bahwa bisnis ritel diperlukan pengamatan secara terus-menerus baik intern maupun extern untuk mempertahankan pelanggan dan juga melihat gerak pesaing. (Donkin, Onneal & Philip 1987). Sumber daya dalam industri ritel saat ini selain manusia dan barang juga sudah digunakan teknologi informasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan, produktivitas, efisiensi, efektif serta memperbaiki kinerja perusahaan. Namun penerapan teknologi informasi tidak lepas dari peran sumber daya manusia sebagai operatornya. (C. Powell & Micaloff.1997). Oleh Karena itu perlu diteliti bagaimana sumber-sumber perusahaan yang telah ada dimanfaatkan untuk mendukung keunggulan bersaing dalam rangka memenangkan persaingan dan menghadapi masuknya investor lain dalam bidang usaha ritel.

1. 3. Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, tujuan yang akan dicapai adalah menganalisis bagaimana kemampuan strategi bersaing melalui sumber daya perusahaan di Pasaraya Sri Ratu.

1. 4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang akan dilakukan ini, diharapkan :

1. Manfaat bagi manajemen Pasaraya Sri Ratu melalui penelitian ini menyumbangkan pemikiran teoritis tentang sumber-sumber daya perusahaan yang telah dimiliki yang mampu dikembangkan untuk mencapai keunggulan bersaing.

2. Bagi masyarakat umum, dapat digunakan sebagai referensi untuk menambah wawasan tentang sumber daya perusahaan yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

1.5. Outline Tesis

Tesis ini disusun dalam lima bab, pada bab I merupakan pendahuluan yang memaparkan tentang latar belakang dilakukannya penelitian dengan mengemukakan indikasi permasalahan yang akan dibahas, perumusan masalah yang akan diteliti beserta pembatasannya, serta tujuan dan kegunaan dari penelitian.

Pada bab II diuraikan teori ilmiah yang dijadikan dasar dalam pengembangan model yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil telaah pustaka dan kajian atas penelitian terdahulu maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang menjadi acuan penelitian. Kerangka pemikiran teoritis menunjukkan variabel penelitian beserta indikatornya dan hubungan antara masing masing variabel berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan maka disusun hipotesis yang selanjutnya akan diuji dalam bab analisis data, pada akhir bab ditutup dengan definisi operasional variabel

Bab III adalah metode penelitian yang menguraikan jenis dan sumber data, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, metode pengumpulan data serta teknis analisis yang digunakan beserta tahapannya.

Bab IV berisi gambaran umum dari obyek penelitian yang berisi kondisi perusahaan, Visi, Misi ,sejarah singkat tentang obyek penelitian serta struktur

organisasi. Selain itu dalam bab ini juga membahas analisis data disertai uji statistik atas model yang dikembangkan. Selanjutnya dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan pada bab II untuk menentukan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak.

Bab V dari tesis ini ditutup dengan kesimpulan, implikasi teoritis dan implikasi kebijakan manajerial. Pada bab ini juga dikemukakan keterbatasan penelitian serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

Telaah Pustaka dan Pengembangan Model

2. 1. Strategi Keunggulan Bersaing

Dalam keunggulan bersaing yang ada dalam lingkungan usaha, tidak semua yang bergerak dalam bidang usaha tersebut dianggap sebagai pesaing. Tetapi hanya pesaing yang potensial serta mereka yang baru masuk dalam persaingan yang juga potensial sebagai pesaing dalam usaha. Maka perusahaan akan sangat senang bila memiliki keunggulan bersaing yang terus-menerus dan tidak mendapatkan rangsangan untuk meninjau ulang keunggulannya dari pesaing. (Barney, Mc Williams & Turk, 1989).

Keunggulan bersaing yang terus-menerus adalah keunggulan yang tidak memiliki batas waktu, berbeda dengan keunggulan bersaing sesaat. Jadi keunggulan bersaing lestari merupakan keunggulan yang memiliki jangka waktu yang sangat lama dalam periode waktu. (Jacobsen, 1988. Porter, 1985). Keunggulan bersaing adalah dukungan perbedaan yang mungkin tiruan dari pesaing (Lippman and Rumelt, 1982. Rumelt 1984).

Pendapat tentang keunggulan bersaing adalah merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan perusahaan dan efektivitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. (South, 1981). Dalam keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen. Hal ini merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata.

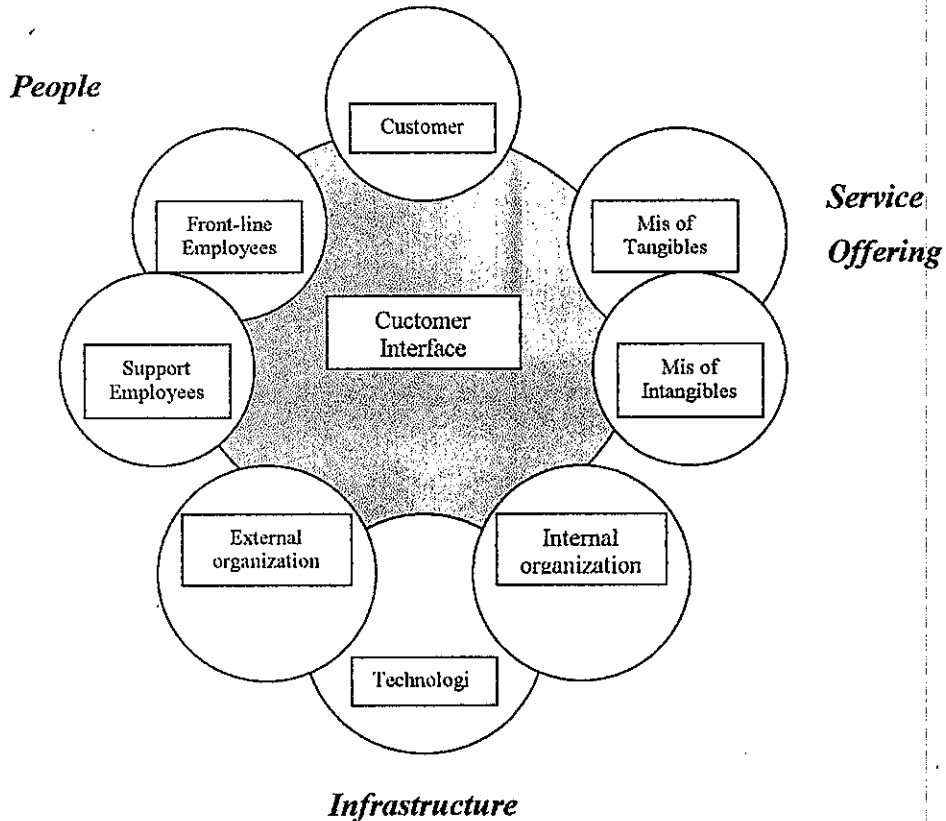
Mengetahui sumber-sumber perusahaan yang mendukung keunggulan bersaing sering dijadikan riset untuk mengetahui strategi yang akan diterapkan dalam manajemen perusahaan. (Porter, 1985 & Rumelt, 1984). Day And Wensley (1988) Penyatuan dasar keunggulan bersaing dari kemampuan-kemampuan serta sumber- sumber organisasi merupakan faktor penentu dari posisi dan performa yang unggul. Suatu perusahaan akan mengidentifikasi aktifitas performanya relatif lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Aktivitas dari performa perusahaan secara kusus akan menjadi dasar untuk membangun sumber-sumber yang memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing akan membangun kecakapan untuk performa aktivitas yang lebih dari lawan usaha atau lebih efektif dari pesaing, dengan kata lain perusahaan membangun keunggulan bersaing ketika memanfaatkan kekuatan untuk beberapa aktivitas lebih dari performanya. (A.Pitt, 1996).

Day & Wensley (1988) mengemukakan, meningkatkan kemampuan yang tinggi dari sumber-sumber dimana menghasilkan biaya yang rendah serta meningkatkan nilai untuk pelanggan, hal ini merupakan pengendali posisi keunggulan. Dua dasar tipe pengendalian adalah *cost drivers* dan *drivers of differentiation*. *Cost drivers* diantaranya : skala ekonomis dan pola kelengkapan kapasitas. *Drivers of differentiation* merupakan strategi efektif dimana penerapan secara sukses termasuk didalamnya pilihan tentang aktivitas untuk performa serta bagaimana melaksanakannya. Perusahaan akan melihat faktor-faktor yang akan berpengaruh terhadap organisasi yang dapat memaksimalkan investasi dimana menjadi kemampuan serta sumber yang spesifik.

Gambar 2. 1.

Komponen dari sistem struktur pelayanan.



Sumber : A Struktured Product Development Perspective For Service Operations,

Gabriel Bitran & Luis Pedrosa, 1998

Sumber-sumber perusahaan menurut Jay Barney, (1991) terdapat 3 sumber utama yaitu : (1). Sumber modal fisik (teknologi, bangunan, perlengkapan, lokasi serta akses untuk mendapatkan material) (2). Sumber modal manusia (pelatihan, pengalaman, penilaian, kepandaian, hubungan, kerja individual). (3). Sumber modal organisasi (struktur, perencanaan formal dan informal, pengawasan, sistem koordinasi diantara kelompok serta dengan perusahaan, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan).

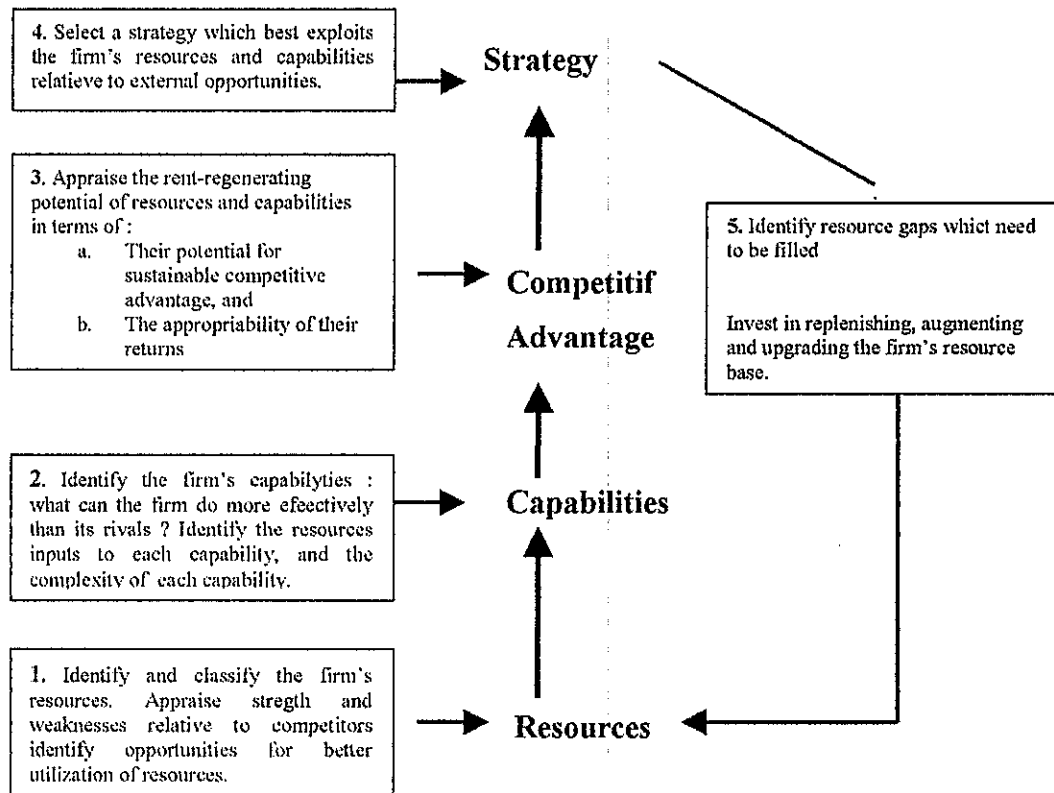
Sedangkan sumber dasar perusahaan yang bermuara ke tingkat keuntungan pada tingkat persaingan dimana untuk mencapai keunggulan bersaing dilalui dengan dua cara : (1). *Cost Advantage* dimana faktor yang mempengaruhinya adalah *process technology, size of plant, access to low-cost input*. (2). *Differentiation Advantage*, faktor yang mempengaruhinya *brands, product technology, market, distribution & service capabilities*.(Robert M Grant 1991).

Untuk mencapai strategi dasar dalam keunggulan bersaing dapat dilakukan strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Selain itu perlu juga memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). Value chain yang ada tidak dapat berdiri sendiri tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain di lingkungannya. Aktivitas tersebut adalah : *Supplier* (pemasok), *Channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *Buyers* (pembeli). (Porter, 1993).

Pendekatan analisis strategi dalam bingkai kerja perusahaan dapat dilalui melalui beberapa tahap seperti dalam gambar 2.2 berikut ini.

Gambar 2. 2.

Pendekatan analisis strategi



Sumber : The Resources-Based Theory of Competitif Advantage : implication for Strategy Formulasi, Robert M.Grant,1991

2. 2. Sumber Daya Fisik

Sumber daya dari perusahaan ini merupakan yang pertama dalam pemikiran awal perusahaan. Dalam sumber daya modal fisik ini, termasuk didalamnya teknologi, bangunan, perlengkapan, lokasi, material (J. Barney. 1991). Lokasi ini sangat menentukan suksesnya usaha ritel, dimana pencapaian yang mudah, letak yang strategis, fasilitas pendukung yang memadai, semuanya di rencanakan untuk memanjakan konsumen dalam berbelanja. Begitu banyak lokasi di pusat keramaian yang di ubah menjadi pusat ritel dengan penggabungan jenis usaha lain dalam lokasi yang sama yang bertujuan untuk menarik konsumen . Pencarian lokasi strategis dengan investasi yang

tinggi bukan menjadi soal bagi investor yang memang menginginkan lokasi tersebut, meskipun terkadang melanggar etika bisnis dan melumpuhkan usaha lain yang telah ada. (Aprindo, 2000). Banyak perusahaan besar melakukan investasi besar-besaran untuk mencapai hal tersebut, namun mereka tidak mendapatkan *sustainable competitive advantage* melainkan hanya keunggulan bersaing sesaat. (Stephan P. Brodley et al 1993). Fenomena dimana teknologi informasi hanya keunggulan bersaing sesaat ditegaskan pula oleh McLeod 1995, dimana pada setiap kasus pesaing akan dengan cepat mengadopsi dan menerapkan sistem serupa sehingga menipiskan bahkan menghilangkan keunggulan bersaing. Dalam industri ritel, tidak lepas dari kemajuan teknologi informasi yang semakin berkembang. Dari pihak manajemen, peneliti strategi serta praktisi, bahwa peran teknologi informasi menunjukkan peningkatan kepentingan dalam strategi penerapannya. (Sabherwal & King, 1991. Holland, Lockett & Blackman, 1992. Henderson & Venkatraman, 1993. Ketinger et al, 1994).

Namun semua kesuksesan dari peran teknologi informasi tidak lepas dari peran manusia sebagai operator dalam menjalankan teknologi tersebut. (Thomas C. Powell & Anne Dent Micaleff 1997)

Banyak perusahaan besar melakukan investasi besar-besaran untuk mencapai hal tersebut, namun mereka tidak mendapatkan *sustainable competitive advantage* melainkan hanya keunggulan bersaing sesaat. (Stephan P. Brodley et al 1993). Fenomena dimana teknologi informasi hanya keunggulan bersaing sesaat ditegaskan pula oleh McLeod 1995, dimana pada setiap kasus pesaing akan dengan cepat mengadopsi dan menerapkan sistem serupa sehingga menipiskan bahkan menghilangkan keunggulan bersaing.

H.1 : Sumber daya Fisik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2.3. Sumber Daya Organisasi

Organisasi Dalam industri ritel merupakan struktur dalam berlangsungnya usaha ritel tersebut serta penunjukan tugas dan wewenang, kebijakan, kemampuan, penghargaan dalam melakukan order secara efisien dan efektif untuk mencapai target pemasaran. Peritel tidak dapat terus hidup dan tidak dapat mencapai target pasar bila tidak ada kepuasan dari organisasi. (Barry Berman & Joel R Evans, 1995).

Prinsip-prinsip dalam organisasi perusahaan ritel adalah :

- Organisasi harus memperhatikan karyawan mengenai rotasi kerja, promosi dalam kerja, berpartisipasi dalam manajemen, penghargaan, menambah kemampuan, serta membangun moral karyawan.
- Pergantian karyawan, keterlambatan, memonitor absensi, memperhatikan permasalahan yang di hadapi karyawan.
- Garis kekuasaan yang jelas antara atasan hingga bawahan, dimana mereka mengetahui laporan kerja serta laporan hasil kerja (rantai komando).
- Pada suatu sub bagian, hanya ada satu laporan kerja pada supervisor. Konflik dalam satu sub bagian hanya dalam unit tersebut (komando tiap unit).
- Kemampuan yang cukup untuk merespon kekuasaan. Tiap orang merespon untuk memberikan masukan yang obyektif untuk penyelesaiannya.
- Meskipun pengawas akan mendelegasikan kekuasaan, mereka memegang teguh kemampuan merespon untuk kegiatan pada sub bagian. Konsepnya adalah pendelegasian hanya untuk setiap sub bagian.

Untuk mengetahui kemampuan organisasi diperlukan penyelidikan kedalam organisasi dimana akan mengetahui : (1). Aktifitas fungsional dari performa manajer marketing, (2). Mengusulkan secara menyeluruh tentang teori dari manajemen pemasaran. (3). Menyelidikan tentang konsep dan pengukuran dari strategi pemasaran (Conant, Mokwa, dan Varadarajan, 1990).

H. 2 : Sumber daya organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2. 4. Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja dalam Usaha jasa ritel sangat bervariasi dan mereka bekerja dalam kelompok kerja yang berbeda seperti di gudang, administrasi, order barang, kasir, keuangan, transportasi, keamanan, serta pelayanan kepada konsumen.

Banyak dari mereka tidak mendapatkan komitmen karir untuk pekerjaan mereka. Menurut Teas (1981) Yang penting bagi karyawan adalah hasil kerja serta kepuasan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan keterikatan dan karakteristik pekerjaan mereka (Dubinsky & Skinner, 1984). Jika karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mencapai karir maka mereka akan loyal terhadap perusahaan dan akan melayani pelanggan dengan baik.

Budaya dari organisasi memiliki bentuk-bentuk kekuatan untuk keunggulan bersaing sebab organisasi tersebut sangat berhubungan secara kompleks seta mereka melaksanakan tugas-tugas yang kompleks juga. (Reet & Deffilipi, 1990). Didalam studi empirik, sumber-sumber daya manusia memiliki proporsi yang besar dalam variasi untuk meningkatkan performa serta strategi dan faktor-faktor ekonomi (Hansen & Wornerfelt,1998). Sedangkan Powell (1995) menemukan bahwa faktor perilaku serta

informasi teknologi (Neo, 1988) menyimpulkan bahwa interaksi antara informasi teknologi dengan kualitas organisasi sangat kuat berpengaruh terhadap performa informasi teknologi. Ginsberg & Broudeau (1992), hubungan antara teknologi informasi dan atribut CEO serta variasi dari studi dan praktek secara langsung memberi perintah kepada karyawan serta juga menerima masukan dari karyawan dan menjadikan budaya terbuka. (Broderick & Boudreav,1992. Pfefer, 1995. Defenport 1994).

Menurut Jeffrey Pfefer, 1996 dari banyak tulisan tentang manajemen sumber daya manusia, terdapat 16 praktek untuk manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Faktor-faktor tersebut tentu saja dapat berperan untuk mencapai keunggulan bersaing seperti yang banyak dilakukan perusahaan yang efektif. Faktor-faktor tersebut antara lain: Jaminan pekerjaan, selektifitas dalam perekrutan, gaji,insentif, kepemilikan karyawan, penyebaran informasi, partisipasi dan pemberdayaan, tim dan desain ulang pekerjaan, pelatihan silang dan utilitas silang, egalitarisme simbolik, kompresi gaji, promosi dari dalam, perspektif jangka panjang, pengukuran praktek, filosofi pelengkap.

Sedangkan dalam industri jasa ritel, proses manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan aktifitas adalah : perekrutan, seleksi, pelatihan, kompensasi dan pengawasan.(Barry Berman & Joel R Evans,1995).

- H. 3 : Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sumber daya fisik**
- H. 4 : Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sumber daya organisasi**
- H. 5 : Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan**
- H. 6 : Sumber daya manusia berkorelasi positif terhadap lingkungan usaha**

2. 5. Kualitas Pelayanan

Perkembangan kualitas pelayanan sangat didorong oleh kondisi persaingan antar perusahaan, kemajuan teknologi, tahapan perekonomian serta faktor lain yang terus berkembang, hal ini mengakibatkan berkembang pula kualitas pelayanan. Untuk mengukur persepsi kualitas pelayanan diperlukan pendekatan dari sistem teori yaitu pengukuran berdasarkan terhadap input, proses, output. (Tsiros, Johnsons, Loncini. 1995). Sedangkan Sasser et.al (1978) mengemukakan ada 3 dimensi persepsi kualitas pelayanan yaitu : Material, Fasilitas dan Karyawan.

Lehtinen (1982) Persepsi kualitas pelayanan terdiri dari kualitas fisik, citra/reputasi (kualitas Perusahaan) dan interaksi antar karyawan dengan pelanggan (kualitas interaksi). Sedangkan Gronroos (1984) menyatakan bahwa persepsi kualitas pelayanan terdiri adalah fungsi dari apa yang diterima secara aktual oleh pelanggan (kualitas teknis) dan bagaimana kualitas tersebut disampaikan (kualitas Fungsional).

Temuan Le Blank & Nguyen (1988) mengatakan ada 5 persepsi kualitas pelayanan : Citra perusahaan, Organisasi, Pendukung fisik, Interaksi karyawan dengan pelanggan serta kepuasan pelanggan.

Sedangkan William Weitzel (1989), melihat kualitas pelayanan dari sumber daya yang ada (penyedia pelayanan), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Terdiri dari enam faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu : 1. Kualitas dari perilaku karyawan, 2. dukungan dari bagian-bagian perusahaan, 3. sistem insentif, 4. Kualitas orientasi pelayanan pelanggan , 5. Pelayanan untuk produk yang spesifik, 6. Pengetahuan yang spesifik dan informasi untuk kebutuhan pelanggan.

Dari enam faktor yang mendukung kualitas pelayanan, dapat di sederhanakan menjadi tiga kelompok yaitu : 1. Dukungan karyawan (faktor 1,2), 2. sistem insentif (faktor 3), dan kualitas dari *customer service* (faktor 4,5,6).

H. 7 : Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2. 6. Lingkungan Usaha

Dalam mencapai tujuan yang diharapkan dari strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, sangat dipengaruhi oleh aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). Value chain yang ada tidak dapat berdiri sendiri tetapi ada hubungan dengan aktivitas lain di lingkungannya. Aktivitas tersebut adalah : *Supplier* (pemasok), *Channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *Buyers* (pembeli). Porter, (1993).

H. 8 : Lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2. 7. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing yang terus-menerus adalah keunggulan yang tidak memiliki batas waktu, berbeda dengan keunggulan bersaing sesaat. Jadi keunggulan bersaing lestari merupakan keunggulan yang memiliki jangka waktu yang sangat lama dalam periode waktu. (Jacobsen, 1988. Porter, 1985). Keunggulan bersaing adalah dukungan perbedaan yang mungkin tiruan dari pesaing (Lippman and Rumelt, 1982)

Pendapat tentang keunggulan bersaing adalah merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan perusahaan dan efektivitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan lingkungan. South, (1981). Dalam keunggulan bersaing merupakan

penjabaran kenyataan dari manajemen. Hal ini merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata.

Persaingan dalam suatu industri terus menerus menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan (rate of return on investmen capital). Dalam strategi keunggulan bersaing, pada awal strategi, keberhasilan akan nampak pada pengembalian modal dari investasi. (Porter. 1980). Sedangkan Sundar G. (1993) mengatakan keunggulan kompetisi akan menghasilkan peningkatan volume penjualan (sales growth) dan keuntungan perusahaan (profitabilitas).

2. 8. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini antara lain adalah penelitian yang berhubungan dengan karyawan dan pelayanan kepada pelanggan dalam industri jasa ritel yang dilakukan oleh William Weitzel, Albert B. Schwarzkopf dan E Brian Peach, (1989).

Penelitian ini melihat dampak dari pelayanan pelanggan dari karyawan dalam tingkatan penjualan. Analisis faktor dari data dilakukan dari karyawan dengan mengidentifikasi enam faktor , empat menggambarkan aspek spesifik dari kualitas pelayanan pelanggan. Faktor-faktor diregresi pada performa pemasaran di toko untuk tiga deret waktu tahun untuk menentukan efek dari penjualan. Hasilnya menunjukkan meskipun semua faktor mempengaruhi efek penjualan, kualitas pelayanan pelanggan efek yang lebih penting.

Penelitian dilakukan di United State dalam 80 toko dengan total karyawan 1.089 dari 1.200 responden. Dilakukan dengan kuisener dari 64 item pertanyaan. Data di olah

dengan menggunakan *varimax rotation* menggunakan sistem analisis statistikal (SAS)

Hasil dari penelitian ini dari enam faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu :

1. Kualitas dari perilaku karyawan, 2. dukungan dari bagian-bagian perusahaan, 3. sistem insentif, 4. Kualitas orientasi pelayanan pelanggan , 5. Pelayanan untuk produk yang spesifik, 6. Pengetahuan yang spesifik dan informasi untuk kebutuhan pelanggan.

Dari enam faktor yang mendukung kualitas pelayanan, dapat di sederhanakan menjadi tiga kelompok yaitu : 1. Dukungan karyawan (faktor 1,2), 2. sistem insentif (faktor 3), dan kualitas dari *customer service* (faktor 4,5,6).

Penelitian lain yang juga menjadi acuan adalah penelitian yang dilakukan oleh Powell dan Den Micallef, (1997). Penelitian melihat hubungan antara teknologi informasi dengan kinerja perusahaan yang menunjukkan bahwa teknologi informasi saja tidak dapat mendorong peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini yang menjadi faktor penentu keberhasilan keunggulan bersaing dengan menggunakan teknologi informasi diantaranya adalah sumber daya manusia, lingkungan bisnis. Sampel dari penelitian tersebut terdiri dari 250 perusahaan ritel di Amerika Serikat dengan menggunakan data *Cross Section*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Multiple Regression* dan *correlation* dengan model *linear regression*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa *Teknologi Resource* tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap *performance*. Tetapi jika digabungkan dengan sumber daya manusia serta lingkungan bisnis akan dapat menjelaskan *performance* dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Sedangkan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dipasaraya Sri Ratu dilakukan oleh Hendra Aribowo (1999), penelitian dilakukan untuk melihat loyalitas

konsumen terhadap Pasaraya Sri Ratu. Sampel diambil sebanyak 100 responden dari para pengunjung. Untuk mengetahui loyalitas konsumen, digunakan 5 variabel yaitu : Mutu Produk, Mutu Pelayanan, Program Promosi, Harga, Lokasi. Untuk mengetahui hasil analisis, digunakan metode Uji t, dimana untuk mengetahui apakah variabel yang di tentukan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas konsumen.

Kesimpulan dari penelitian adalah : Konsumen merasa puas berbelanja di Pasaraya Sri Ratu, Puas terhadap mutu produk yang ditawarkan, Puas terhadap mutu pelayanan yang diberikan, harga serta lokasi yang strategis. Secara keseluruhan, urutan faktor penentu kepuasan konsumen terhadap pasaraya Sri Ratu adalah : Faktor harga, Program promosi, Mutu Produk dan Mutu Pelayanan.

2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis

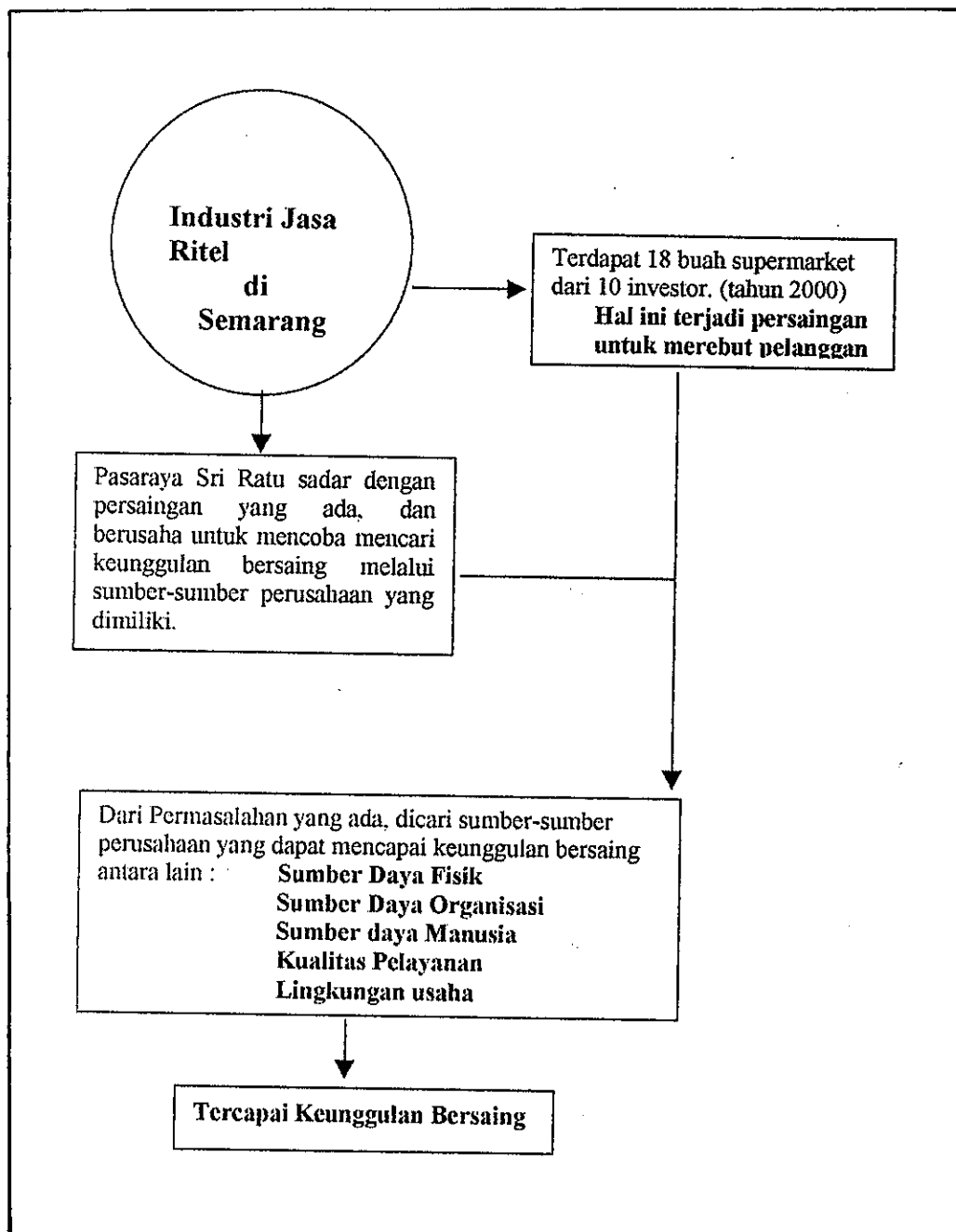
Berdasarkan penelaahan dari penelitian terdahulu dan kajian teori tentang strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, maka pada gambar 2.1 untuk mencapai keunggulan bersaing dalam industri jasa ritel ditinjau dari sumber daya perusahaan yang ada diantaranya : sumber daya fisik, sumber daya organisasi, kualitas pelayanan, serta lingkungan usaha. Keempat faktor ini akan dianalisis pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja perusahaan dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Faktor sumber daya manusia akan dianalisis besarnya pengaruh terhadap sumber daya fisik, sumber daya organisasi serta kualitas pelayanan. Dalam analisis selanjutnya, sumber daya manusia akan dilihat korelasinya terhadap lingkungan usaha.

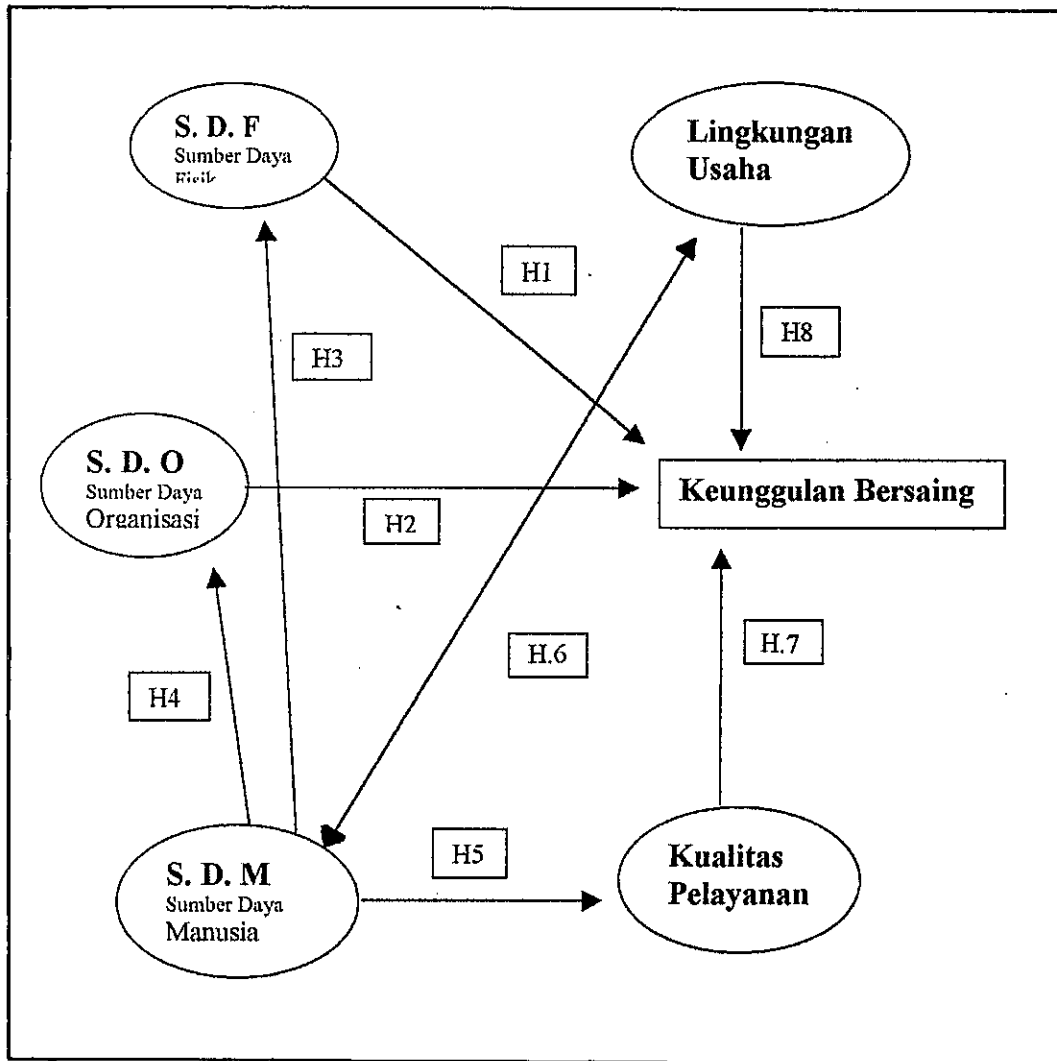
Selain itu akan dianalisis besarnya pengaruh sumber daya perusahaan terhadap keunggulan bersaing dimana yang menjadi indikatornya adalah profitabilitas, ROI/ROA dan peningkatan penjualan dalam kurun waktu tertentu.

Gambar 2. 3.

Alur Pikir Tesis



Gambar 2.4.
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Kajian teori yang dikembangkan untuk tesis

2. 10. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. 1.

Variabel	Definisi Operasional	Kues. No.
<p>1. Sumber Daya Fisik</p> <p>Menurut J. Barney (1991) merupakan yang pertama dalam pemikiran awal perusahaan dan dapat menjadi daya tarik untuk konsumen, merupakan faktor yang dapat menentukan keberhasilan dalam menjalankan usaha.</p> <p>Indikator yang digunakan :</p>	<p>1. Teknologi Indikator ini ditinjau dari kelengkapan hardware serta software yang tersedia mengikuti kebutuhan yang ada.</p>	1
	<p>2. Lokasi Lokasi disini berhubungan dengan letak dari bangunan, dimana berpengaruh terhadap kemudahan pengunjung untuk mencapai lokasi serta transportasi.</p>	2
	<p>3. Utilitas Merupakan kelengkapan yg disediakan oleh pihak manajemen dalam rangka untuk mempermudah pengunjung untuk berbelanja serta kemudahan lain yang menjadi fasilitas untuk pengunjung.</p>	3
	<p>4. Barang Dalam hal ini adalah barang dagangan yang dijual oleh pengelola menyangkut kualitas barang, keamanan saat digunakan dan aman saat dikonsumsi</p>	4
<p>2. Sumber Daya Organisasi</p> <p>Merupakan Struktur dalam berlangsungnya usaha ritel, dimana terdapat tugas, wewenang, kebijakan, kemampuan serta penghargaan dalam melakukan usaha sehingga nantinya dapat mencapai target pasar, yang perlu diperhatikan adalah kepuasan dari organisasi (Barry Berman & Joel R. Evans, 1995)</p>	<p>1. Promosi Karyawan Melihat kesempatan yang sama dalam berkarir melalui promosi jabatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih tinggi</p>	5
	<p>2. Sistem Kontrol Sistem kontrol dilakukan untuk menciptakan suasana kerja yang akrab antara atasan dengan bawahan.</p>	6
	<p>3. Komitmen Organisasi Komitmen yang diberikan dapat dipegang teguh oleh karyawan serta pihak manajemen.</p>	7

	<p>4. Rencana Jangka Panjang Rencana jangka panjang perusahaan dapat diketahui oleh karyawan, hal ini berpengaruh terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaan.</p> <p>5. Komunikasi Dan Informasi Terjalin komunikasi yang terbuka baik secara lisan maupun tulisan serta informasi yang terbuka kepada para karyawan.</p>	<p>8</p> <p>9</p>
<p>3. Sumber Daya Manusia</p> <p>Menurut Teas (1198) yang terpenting bagi karyawan adalah hasil kerja serta kepuasan, sedangkan kepuasan kerja berhubungan erat dengan keterikatan serta karakteristik pekerjaan mereka (Dubinsky & Skinner, 1984). Sumber daya manusia berpengaruh terhadap performa dari Total Quality Management serta faktor proses.</p>	<p>1. Latihan Secara rutin dan berkala melakukan pelatihan bagi karyawan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas karyawan.</p> <p>2. Jaminan Kerja Adanya jaminan kerja yang diberikan seperti kesehatan, keselamatan, serta jaminan lainnya sebagai konsekuensi dari kerja.</p> <p>3. Insentif Imbalan yang diberikan dari hasil kerja sebagai rasa terima kasih perusahaan terhadap karyawan</p> <p>4. Penilaian Kerja Secara rutin dan berkala memberikan penilaian kerja kepada karyawan, hal ini penting sebagai masukan kepada karyawan untuk mengevaluasi diri.</p> <p>5. Kesesuaian Pengetahuan Merupakan hal yang penting untuk memposisikan karyawan sesuai dengan kemampuan dari pendidikannya.</p> <p>6. Hubungan Antara Sesama Terjalin hubungan kerja sama yang baik antara bagian-bagian sehingga tercipta suasana kaeja yang baik.</p>	<p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>

<p>4. Kualitas Pelayanan</p> <p>Menurut Le Blank & Nguyen (1988), menemukan ada 5 persepsi kualitas pelayanan ditinjau dari sisi penyedia pelayanan.</p>	<p>1. Kualitas Perilaku Karyawan Pelayanan yang berhubungan dengan konsumen secara langsung memiliki kualitas serta kemampuan karyawan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. 16</p> <p>2. Orientasi Karyawan Menunjukkan kesiapan pelayanan yang berorientasi dalam melayani serta membantu konsumen 17</p> <p>3. Bantuan Saat Dibutuhkan Kualitas dalam melayani konsumen dapat segera dibantu oleh atasan yang lebih mengerti tentang permasalahan yang dihadapi. 18</p> <p>5. Pengetahuan Khusus Untuk bisa melayani dengan baik, diperlukan pengetahuan khusus tentang barang maupun pengetahuan tentang pelayanan. 19</p>
<p>5. Lingkungan Usaha</p> <p>Dalam mencapai keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh <i>Value Chain</i> dimana dalam menjalankan aktivitas utama tidak terlepas dari dan tidak dapat berdiri sendiri dan berhubungan dengan aktivitas lain seperti dengan pemasok, jaringan distribusi serta pembeli (Porter, 1993)</p>	<p>1. Pemasok Berhubungan dengan komitmen bersama, sehingga antara pemasok barang dengan pihak manajemen terjalin kerjasama yang baik. 20</p> <p>2. Jaringan Pemasaran Jaringan pemasaran yang dimiliki bekerja sesuai dengan komitmen masing-masing yang telah disepakati bersama. 21</p> <p>3. Pembeli Respon yang diberikan oleh pembeli yang merupakan reaksi atas segala sesuatu yang diberikan oleh pihak manajemen. 22</p>

6. Keunggulan Bersaing Dalam melihat keberhasilan dari keunggulan yang didapat oleh perusahaan akan nampak pada pengembalian modal dari investasi yang diutamakan (Porter, 1980)	1. Profitabilitas Merupakan pengukuran keberhasilan perusahaan bila dilihat dari tingkat keuntungan perusahaan	23
	2. ROI / ROA Tingkat pengembalian terhadap investasi serta tingkat pengembalian aset dalam kurun waktu tertentu.	24
	3. Peningkatan Penjualan Melihat kenaikan jumlah penjualan dari waktu ke waktu dalam kurun waktu tertentu.	25

Sumber : Kajian teori yang dikembangkan untuk tesis

B A B III

METODE PENELITIAN

3. 1. Pendahuluan

Dalam melakukan penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah industri jasa ritel dengan studi kasus pada Pasaraya Sri Ratu. Alasan pemilihan obyek ini karena Pasaraya Sri Ratu merupakan salah satu supermarket besar Jawa Tengah dan kini mulai meluas ke Jawa Timur. (Aprindo,2000)

Selain itu, dikatakan pedagang besar karena memiliki jumlah toko yang lebih dari satu serta memiliki cabang didaerah lain (Jeffrey S. Conan, et al 1993). Toko ritel besar memiliki kemampuan yang besar untuk lebih fleksibel dalam menyeleksi target pasar dan kemampuan yang besar pula untuk mengontrol strategi pasarnya. (Berman & Evans, 1989).

3. 2. Jenis dan Sumber Data

- Dalam penelitian ini data diambil dari Pasaraya Sri Ratu berupa data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisener kepada pihak manajemen. Data primer yang akan dalam penelitian diambil dari 4 toko yang dimiliki Pasaraya Sri Ratu. Responden yang dimintai data diambil dari setiap toko, dimana memiliki beberapa departemen yang dipimpin oleh seorang manajer serta wakil manajer.

3. 3. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti mengambil obyek penelitian di Pasaraya Sri Ratu dimana populasi jumlah toko yang dimiliki berjumlah enam buah toko yaitu : Di kota Semarang terdapat 2 buah toko, sedangkan di kota Purwokerto, Pekalongan, Madiun dan Kediri masing – masing memiliki satu buah toko. Dari keenam toko yang dimiliki, diambil sejumlah empat buah toko (Semarang, Pekalongan, Purwokerto), hal ini dilakukan karena 2 toko di Kota Madiun dan Kota Kediri merupakan supermarket yang baru dibuka dan usianya belum tiga tahun sehingga tidak dipilih sebagai obyek penelitian. Responden diambil dari manajemen tingkat atas (Manajer dan Wakil) dari tiap departemen dan divisi di setiap supermarket. Dengan menggunakan *metode purposif sampling*, diharapkan semua responden dapat menjawab pertanyaan dari kuisener. Dalam tiap toko memiliki 7 departemen yaitu : *Purchasing, Purchasing, Purchasing, Operation, Accounting, Human Resource, Finance, . General Affair*. Dari 7 departemen yang ada, responden dipilih dari tingkat pimpinan dan wakil (2 Responden).

Sedangkan pada divisi umum terdiri dari 3 bagian yang membawahi divisi operasional seperti dalam tabel 3.1. yaitu :

Tabel 3.1. : Responden dari Divisi Umum & Divisi Operasional

Divisi Umum	Responden	Divisi Operasional	Responden
1. Divisi Store	2 orang	Food Non Food Bazaar	2 orang 2 orang 2 orang
2. Divisi Visual Merchandising	2 orang		
3. Divisi Food & Beverage	2 orang	Restoran Tamasya	2 orang 2 orang
Total	6 orang	Total	10 orang

Sumber : Data dari struktur organisasi Sri Ratu.

Secara keseluruhan perhitungan responden dapat dilihat dalam tabel 3.2 berikut ini.

Tabel. 3.2. : Perhitungan jumlah responden Di Departemen & Divisi

No.	Departemen	Jumlah Responden	Sampel Supermarket	Total Responden
1.	Purchasing	2	4	8
2.	Promotion	2	4	8
3.	Operation	2	4	8
4.	Accounting	2	4	8
5.	Human Resource	2	4	8
6.	Finance	2	4	8
7.	General Affair	2	4	8
	Divisi Umum			
1.	Divisi Store	2	4	8
2.	Divisi Visual Merchandising	2	4	8
3.	Divisi Food & Beverage	2	4	8
	Divisi Operational			
1.	Food	2	4	8
2.	Non Food	2	4	8
3.	Bazaar	2	4	8
4.	Restoran	2	4	8
5.	Tamasya	2	4	8
			Total Responden	120

Sumber : Data dari struktur organisasi Sri Ratu

Keseluruhan responden yang didapat adalah 120, sedangkan menurut asumsi SEM (Hair, Anderson Tatham & Black) dimana dari 6 parameter yang diestimasi, 5 observasi untuk masing – masing parameter. Dengan demikian seharusnya terdapat 130 sampel responden, namun karena menurut susunan struktur organisasi yang dimiliki pasaraya Sri Ratu hanya terbatas 120 responden yang akan di mejawab kuisener sebagai data primer. Hal ini masih dalam asumsi SEM dimana likelihood estimation antara 100 sampel sampai 200 yang dapat dijadikan sampel responden untuk mendapat data primer

3.5. Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *structural equation modeling (SEM)*. Pemilihan teknik SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik-teknik multivariat lainnya (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Disamping itu teknik analisis SEM merupakan salah satu *software* yang populer dan sudah banyak digunakan pada penelitian di bidang *social science*. Untuk pengolahan datanya digunakan software AMOS 4.0 dan SPSS 9.0.

3.5.1. Structural Equation Modeling

SEM adalah salah satu teknik multivariat yang biasa dipergunakan dalam penelitian. SEM dikenal juga dengan beberapa nama lain seperti *covariance structure analysis, latent variable analysis, confirmatory factor analysis*.

Terdapat tujuh langkah dalam permodelan yang menggunakan pendekatan SEM. Ketujuh langkah tersebut akan diuraikan berikut ini.

1. Langkah Pertama : Mengembangkan Model yang Berbasis Teori.

SEM adalah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang berdasarkan teori yang sudah ada. Karena itu kajian teori atas pengembangan sebuah model menjadi dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Pada Bab II telah diuraikan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi pijakan penelitian ini. Dari hasil telaah pustaka

tersebut selanjutnya dikembangkan kerangka pemikiran teoritis seperti ditunjukkan pada gambar 2.4.

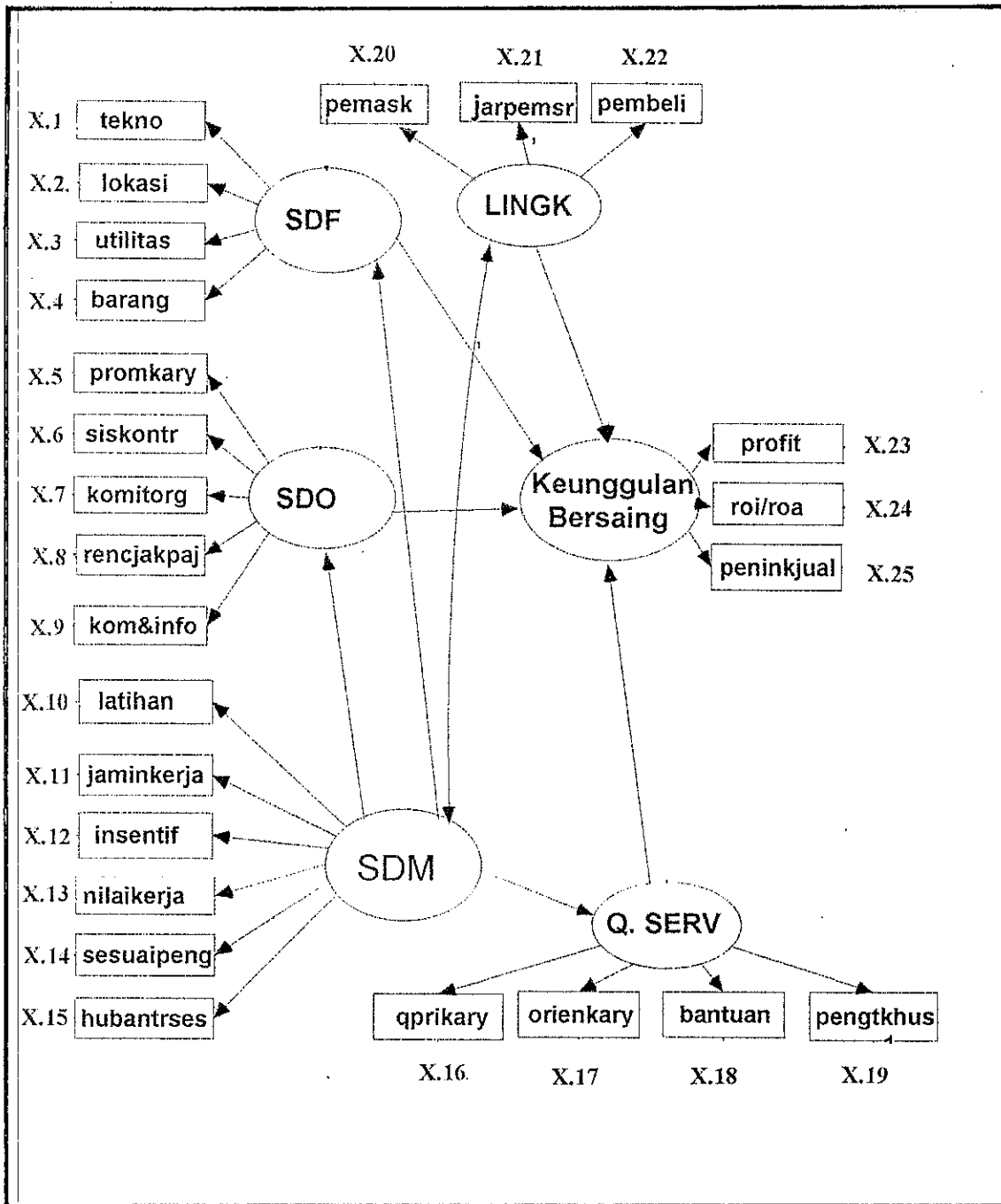
2. Langkah Kedua : Membuat *Path Diagram*

Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun pada langkah pertama, selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram alur (*Path Diagram*). Pada diagram tersebut diperlihatkan hubungan antar konstruk yang akan diuji.

Pada penelitian ini terdapat lima konstruk exogen yaitu : Sumber Daya Fisik, Sumber Daya Organisasi, Sumber Daya Manusia, Lingkungan Usaha dan kualitas pelayanan. Sedangkan konstruk endogen hanya satu yaitu : Kaunggulan Bersaing.

Selengkapnya dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini.

Gambar 3. 1. Path Diagram



Sumber : Kajian teori yang dikembangkan untuk tesis

3. Langkah Ketiga : *Measurement Model* dan *Structural Equation*.

Path diagram diterjemahkan ke dalam *measurement model* dan *structural equation* pada langkah ketiga ini. *Measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk yang merupakan *latent variable*. *Structural equation* memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model.

Measurement model dari penelitian ini adalah :

Konstruk eksogen Sumber Daya Fisik (SDF)

Tekno	= λ_1 SDF + e_1	Tekno	= Penggunaan Teknologi
Lokasi	= λ_2 SDF + e_2	Lokasi	= Lokasi
Utilitas	= λ_3 SDF + e_3	Utilitas	= Utilitas
Barang	= λ_4 SDF + e_4	Barang	= Barang

Konstruk eksogen Sumber Daya Organisasi (SDO)

Promkary	= λ_5 SDO + e_5	Promkar	= Promosi Kerja Karyawan
Siskontr	= λ_6 SDO + e_6	Siskontr	= Sistem Kontrol
Komitorg	= λ_7 SDO + e_7	Komitorg	= Komitmen Organisasi
Rencjakpaj	= λ_8 SDO + e_8	Rencjakpaj	= Rencana Jangka Panjang
Kom&info	= λ_9 SDO + e_9	Kom&info	= Komunikasi & Informasi

Konstruk Eksogen Sumber Daya Manusia (SDM)

Latihan	= λ_{10} SDM + e_{10}	Latihan	= Pelatihan
Jaminkerja	= λ_{11} SDM + e_{11}	Jaminkerja	= Jaminan kerja
Insentif	= λ_{12} SDM + e_{12}	Insentif	= Insentif
Nilaikerja	= λ_{13} SDM + e_{13}	Nilaikerja	= Penilaian Kerja
SesuaiPeng	= λ_{14} SDM + e_{14}	SesuaiPeng	= Kesesuaian Pengetahuan
Hubantrses	= λ_{15} SDM + e_{15}	Hubantrses	= Hubungan Antara Sesama

Konstruk eksogen Kualitas Pelayanan (Q.Serv)

Qprikary	= λ_{16} Q.Serv + e_{16}	Qprikary	= Kualitas Prilaku Karyawan
Orienkary	= λ_{17} Q.Serv + e_{17}	Orienkary	= Orientasi Karyawan
Bantuan	= λ_{18} Q.Serv + e_{18}	Bantuan	= Bantuan Saat Dibutuhkan
Pengtkhus	= λ_{19} Q.Serv + e_{19}	Pengtkhus	= Pengetahuan Khusus

Konstruk eksogen Lingkungan Usaha (Lingk)

Pemask	= λ_{20} Lingk + e_{20}	Pemask	= Pemasok
Jarpemsr	= λ_{21} Lingk + e_{21}	Jarpemsr	= Jaringan Pemasaran
Pembeli	= λ_{22} Lingk + e_{22}	Pembeli	= Pembeli

Konstruk endogen Keunggulan Bersaing (K.B)

Profit	= λ_{23} K.B + e_{23}	Profit	= Profitabilitas
ROI/ROA	= λ_{24} K.B + e_{24}	ROI/ROA	= ROI / ROA
Peningkjual	= λ_{25} K.B + e_{25}	Peningkjual	= Peningkatan Penjualan

4. Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Data *input* SEM berupa matriks varians-kovarians atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varians-kovarians (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995).

Pada software AMOS 4.0 terdapat beberapa teknik estimasi yang dapat dipergunakan yaitu : *Maximum Likelihood Estimation, Generalized Least Square Estimation, Unweighted Least Square Estimation, Scale Free Least Square Estimation* serta *Asymtotically Distribution Free Estimation*.

Teknik estimasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation* karena memenuhi kriteria yang dituntut dimana sampel yang digunakan antara 100 sampai dengan 200 dan asumsi *normality* terpenuhi.

5. Langkah Kelima : Kemungkinan Munculnya Masalah *Identification*

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.0 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memperbanyak konstrain pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficients* dieliminasi.

6. Langkah Keenam : Mengevaluasi *Goodness – of – fit*

Langkah berikutnya pada teknik analisis SEM adalah mengevaluasi tingkat kesesuaian model. Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari :

- Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas data.
- Evaluasi atas munculnya *outlier*, baik *univariate outlier* maupun *multivariate outlier*.
- Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*.
- Evaluasi atas indeks *goodness-of-fit*.
- Evaluasi atas *regression weighth* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan.
- Evaluasi atas *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

7. Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model.

Langkah terakhir dalam teknik analisis SEM adalah menginterpretasikan model serta melakukan modifikasi model. Modifikasi model dapat dilakukan dengan mengamati *normalized residuals* dan *modification indices* (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Jika pada *standardized residual covariance matrix* terdapat nilai yang lebih besar dari 2.58 menunjukkan nilai residual tersebut signifikan pada tingkat 0.05 yang berarti terdapat *prediction error* yang substansial pada sepasang indikator.

Cara lain untuk melakukan modifikasi adalah dengan memperhatikan *modification indices*. Variabel yang memiliki indeks lebih besar atau sama

dengan 4.00 menunjukkan bahwa jika variabel tersebut diestimasi akan menghasilkan penurunan nilai *chi-square*.

Walaupun modifikasi akan menghasilkan model yang memiliki tingkat kesesuaian lebih baik, tetapi modifikasi tidak bisa dilakukan begitu saja. Satu hal penting yang harus dipedomani dalam melakukan modifikasi model adalah harus didukung oleh justifikasi teoritis yang kuat.

3.5.2. Kriteria dari *Goodness-of-fit Measures*

Dalam teknik analisis SEM digunakan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan. Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini terdiri dari :

1) *Chi-Square Statistic (X^2)*

Chi-square digunakan untuk menguji hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians populasi yang diestimasi dengan matriks kovarians sampel. Karena itu nilai *chi-square* yang diharapkan adalah nilai yang rendah.

2) *Significanced Probability (P)*

Untuk menguji tingkat signifikansi model digunakan nilai *significanced probability*.

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

Indeks ini diperlukan untuk mengkompensasi *chi-square* pada ukuran sampel yang besar.

4) *Goodness-of-Fit Index (GFI)*

Nilai GFI diperoleh dari rumus : $\frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)}$

dimana :

Numerator = Jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Dunerator = Jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sampel.

Nilai GFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

5) *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*

AGFI merupakan nilai GFI yang diadjust dengan *degree of freedom* yang tersedia.

Nilai AGFI diperoleh dari rumus : $1 - (1 - \text{GFI}) \frac{d_b}{d}$

dimana : d_b = Jumlah sampel moment

d = *Degree of freedom*

6) *The Minimum Sample Discrepancy Function / Degree of Freedom (CMIN/DF)*

Indeks ini disebut juga X^2 -relatif karena merupakan nilai *chi-square statistic* dibagi dengan *degree of freedom*-nya.

7) *Tucker-Lewis Index (TLI)*

Nilai TLI diperoleh dari rumus : $\frac{\frac{C_b - C}{d_b - d}}{\frac{C_b - 1}{d_b}}$

dimana :

C = Diskrepansi dari model yang dievaluasi

d = *Degree of freedom*

C_b = Diskrepansi dari baseline model yang dijadikan pembanding

d_b = Degree of freedom dari baseline model yang dijadikan pembanding.

8) *Comparative Fit Index (CFI)*

Nilai CFI diperoleh dari rumus : $1 - \frac{C - d}{C_b - d_b}$

dimana

C = Diskrepansi dari model yang dievaluasi

d = *Degree of freedom*

C_b = Diskrepansi dari baseline model yang dijadikan pembanding.

d_b = *Degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding.

Nilai CFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

Masing-masing alat uji kesesuaian model di atas memiliki batasan nilai yang direkomendasikan. Walaupun demikian angka tersebut bukanlah angka mati. Cut-off value yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji di atas tercantum pada tabel 3.1. berikut ini :

Tabel 3. 3.
GOODNESS-OF-FIT INDICES

NO	GOODNESS-OF-FIT INDEX	CUT-OFF VALUE
1	<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil
2	<i>Significanced Probability</i>	≥ 0.05
3	<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
4	<i>GFI</i>	≥ 0.09
5	<i>AGFI</i>	≥ 0.09
6	<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
7	<i>TLI</i>	≥ 0.95
8	<i>CFI</i>	≥ 0.94

Sumber : SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand, 2000)

3. 5. 3. Notasi Indikator

Dalam proses analisis data dengan software AMOS 4.0 digunakan notasi yang standar untuk setiap indikator. Penamaan lengkap dari masing-masing indikator penelitian adalah sebagaimana yang tercantum pada tabel 3.2.

3. 6. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara antara lain :

3.6.1. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada para manajer serta wakil manajer sesuai dengan struktur organisasi yang ada di Pasaraya , Sri Ratu. Wawancara ini dilakukan kepada mereka yang mudah ditemui serta tidak mengganggu dalam tugas. Pertanyaan yang diberikan untuk mendapatkan gambaran tentang peran dari sumber daya perusahaan yang dapat mencapai keunggulan bersaing. Selain pertanyaan tentang sumber daya perusahaan, pertanyaan lain berkisar tentang

hasil dari kinerja perusahaan yang telah didapat oleh perusahaan berupa profitabilitas, Return On Investment / Return On Asset serta peningkatan penjualan selama tiga tahun terakhir ini.

3. 6. 2. Kuisener

Kuisener diberikan kepada para manajer serta wakil manajer yang tidak dapat ditemui langsung, serta mereka yang ada di kantor cabang dari pasaraya Sri Ratu yang berada diluar kota Semarang.

Pemilihan tenaga manajerial dalam penelitian ini dimaksudkan agar dalam menjawab pertanyaan kuisener tidak terjadi bias karena mereka tahu tentang permasalahan, kondisi serta kebijakan perusahaan.

Pertanyaan kuisener merupakan pertanyaan tertutup dengan jawaban menggunakan skala *Likert*. Ukuran skala terdiri dari : Angka 1. (sangat tidak setuju) sampai angka 10 (sangat setuju) dimana responden dapat memilih angka yang sesuai dengan pendapat mereka tentang permasalahan yang ditanyakan. Penggunaan skala 1 sampai angka 10 dimaksudkan agar memudahkan responden dalam memberikan penilaian / tanggapan sesuai dengan apa yang mereka rasakan.

Tabel 3. 4.
NOTASI INDIKATOR

DIMENSI	NOTASI	KUIS. No.	INDIKATOR
Sumber Daya Fisik (S D F)	X1	1	Penggunaan Teknologi
	X2	2	Lokasi
	X3	3	Utilitas
	X4	4	Barang
Sumber Daya Organisasi (S D O)	X5	5	Promosi Kerja Karyawan
	X6	6	Sistem Kontrol
	X7	7	Komitmen Organisasi
	X8	8	Perencanaan Jangka Panjang
	X9	9	Komunikasi & Informasi Terbuka
Sumber Daya Manusia (S D M)	X10	10	Pelatihan
	X11	11	Jaminan Kerja
	X12	12	Insentif
	X13	13	Penilaian Kerja
	X14	14	Kesesuaian Pengetahuan
	X15	15	Hubungan Antar Sesama
Kualitas Pelayanan (Q. Serv)	X16	16	Kualitas Perilaku Karyawan
	X17	17	Orientasi Karyawan
	X18	18	Bantuan Saat Dibutuhkan
	X19	19	Pengetahuan Khusus
Lingkungan (LINGK)	X20	20	Pemasok
	X21	21	Jaringan Pemasaran
	X22	22	Pembeli
Keunggulan Bersaing	X23	23	Profitabilitas
	X24	24	ROI / ROA
	X25	25	Peningkatan Penjualan

Sumber : Kajian teori yang dikembangkan untuk tesis

BAB IV

ANALISIS DATA

4. 1. Pendahuluan

Dalam penelitian ini, obyek penelitian dilakukan di industri jasa ritel dan studi kasus pada Pasaraya Sri Ratu yang merupakan salah satu supermarket besar di Jawa Tengah. (APRINDO, 2000).

Toko ritel yang dikatakan besar adalah yang memiliki jumlah toko yang lebih dari satu dan memiliki cabang di daerah lain. (Jeffrey S Conan, et al. 1993). Toko ritel yang besar memiliki kemampuan yang besar untuk lebih fleksibel dalam menyeleksi target pasar serta kemampuan yang besar pula untuk berusaha sekuat tenaga mengontrol strategi pasarnya. (Berman & Evans, 1989)

4. 2. Gambaran Umum Pasaraya Sri Ratu.

4. 2. 1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

Pada tanggal 28 juli 1982 Bapak Resturiady Tresna Santosa mendirikan toko Sri Ratu di Jalan Pemuda 33 Semarang. Nama Sri Ratu memiliki arti tersendiri. Sri mempunyai arti padi, sedangkan Ratu berarti wanita yang mempunyai kedudukan tinggi. Jadi Sri Ratu adalah toko yang selalu menyediakan barang-barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai toko yang dikagumi para konsumen. Toko tersebut kini dipergunakan sebagai toko bazar dan terletak disamping kanan gedung Sri Ratu saat ini. Pada waktu itu Sri Ratu memiliki 33 orang karyawan dan mempunyai sasaran konsumen sebagai

toko pengecer kelas menengah keatas. Sebagai toko yang baru pertama kali berdiri tentunya berupaya agar dapat memiliki langganan tetap sebagai penopang Sri Ratu di masa yang akan datang.

Kemudian pada tanggal 8 Maret 1986, toko Sri Ratu dipugar menjadi gedung yang megah berbentuk pasaraya. Perubahan ini dilakukan dalam rangka mengubah bentuk toko menjadi Perseroan Terbatas. Perubahan ini dapat terwujud setelah bentuk usaha yang lama dibubarkan atau dilikuidir. Setelah itu semua aset kekayaan dari perusahaan lama dijual untuk melunasi seluruh hutang dan sisanya ditanamkan ke dalam perusahaan yang baru yaitu Perseroan Terbatas.

Dua tahun kemudian, yaitu tanggal 6 Mei 1988 Sri Ratu mendirikan cabang baru di Jalan MT. Haryono 922-924 (Peterongan) Semarang. Dengan demikian kota Semarang telah memiliki dua pasaraya Sri Ratu yang dapat memenuhi konsumennya. Pada tahun berikutnya, tepatnya tanggal 12 April 1989 di Purwokerto didirikan cabang Sri Ratu yang ketiga yang terletak di Jalan Jendral Sudirman 447 Purwokerto. Setelah membuka cabang Sri Ratu di Purwokerto, kemudian pada tanggal 12 April 1990 dibuka cabang Sri Ratu yang keempat yaitu di Pekalongan Jalan Merdeka 22 Pekalongan.

Pada tahun 1990 Sri Ratu Jalan Pemuda diperluas bangunannya kurang lebih tiga kali luas yang ada. Disamping itu fasilitas bangunan semakin modern, antara lain dengan adanya lift kapsul, ruang atrium (tembus cahaya), parkir bertingkat dengan peralatan interior yang menarik dan terkesan mewah. Dengan diperluasnya areal bangunan tersebut tentu saja barang-barang yang dijual juga semakin banyak dan lengkap.

4. 2. 2. Motto Sri Ratu

Motto Sri ratu ada 3 yaitu :

1. MURAH

- a. Murah dalam arti sebenarnya.

Barang-barng yang dijual di Pasaraya Sri Ratu, khususnya di Supermarket (SPM) harganya relatif lebih murah bila dibandingkan dengan tempat/toko lain. Sebagai contoh bila kita membeli sabun mandi, pasta gigi, shampo dan lain-lain dan kita bandingkan di toko lainnya maka di Pasaraya Sri Ratu tentu lebih murah. Disamping itu jika kita berbelanja di bazar Pasaraya Sri Ratu barang yang dijual memang benar-benar murah. Oleh karena itu dari segi harga Pasaraya Sri Ratu bisa dijangkau oleh semua kalangan, dari kalangan atas, menengah dan kalangan bawah.

- b. Murah dalam arti menang dalam Pelayanan (Service). Maksudnya adalah sekalipun ada beberapa barang yang harganya relatif lebih mahal bila dibandingkan dengan tempat lain, akan tetapi kelebihan kita adalah Pelayanan yang diberikan jauh lebih baik. Misalnya kenyamanan berbelanja, keamanan, kebersihan terjaminnya barang-barang yang berkualitas, pramuniaga yang ramah dan sebagainya. Disamping konsumen dapat berbelanja memenuhi kebutuhannya ia sekaligus dapat berekreasi. Tentu saja sarana-sarana untuk memberikan pelayanan yang baik tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Misalnya biaya AC, Listrik, Musik, Kebersihan dan Keindahan (Dekorasi dan Lampu)> Jika komponen biaya-biaya itu

dimasukkan dalam harga maka barang yang dijual di Sri Ratu harganya pasti lebih murah. Dengan demikian berbelanja di Sri Ratu lebih menguntungkan.

2. LENGKAP

Motto kedua ini mengandung pengertian ganda yaitu :

a. Lengkap dalam arti Vertikal

Maksudnya barang-barang yang dijual di Sri Ratu untuk memenuhi kebutuhan konsumen dari ujung rambut sampai ujung kaki.

b. Lengkap dalam arti Horisontal

Maksudnya bahwa Sri Ratu menyediakan barang-barang yang lengkap dengan berbagai merk dan ukuran. Misalnya Sabun Mandi : merk Lux, Lifebouy, Camay, Giv dan sebagainya.

3. BERGAYA

Dengan penataan interior yang mewah dan menarik, hiasan lampu-lampu nan indah, parkir bertingkat, lift kapsul, toilet yang bersih dan berbagai sistem pelayanan yang mudah dan modern, semua itu akan memberikan gengsi dan prestise bagi pengunjung/konsumen

4. 2. 3. Visi

Menjadi toko yang melayani kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai toko yang dikagumi para konsumen.

4. 2. 4. Bidang Usaha yang Dimiliki

PT. Sri Ratu Semarang merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang bisnis retail atau eceran yang berbentuk *departement store*. Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha retail terutama yang berbentuk departement store, penyediaan dan kelengkapan barang merupakan masalah yang sangat vital, dimana pihak perusahaan berusaha menyediakan macam-macambarang untuk konsumen. Hal ini sesuai dengan one stop shopping, dimana pihak perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen dengan cukup berbelanja disuatu tempat.

Adapun produk-produk yang diperdagangkan PT. Sri Ratu Semarang antara lain:

1. Lantai satu terdiri dari supermarket yang menyediakan barang-barang seperti bunga, jam, kaset, keramik, gift, alat-alat tulis dan lain-lain.
2. Lantai dua terdiri dari counter kemeja pria, celana panjang, celana pendek (underwear), asesories pria, tas, jam, parfum dan lain-lain.
3. Lantai tiga terdiri dari counter fashion wanita, underwear wanita, bodies fashion, pakaian tidur, parfum dan lain-lain.
4. Lantai empat terdiri dari counter anak.
5. Lantai lima terdiri dari counter elektronik dan kitchen (perabot rumah tangga)
6. Lantai enam untuk kantor dan kegiatan lainnya, seperti pameran.
7. Lantai tujuh digunakan untuk ruang pertemuan (Convention Hall) yang digunakan untuk kalangan intern maupun ekstern.
8. Lantai delapan digunakan untuk tower atau atrium.

4. 2. 5. Lokasi Perusahaan

PT. Sri Ratu Semarang yang merupakan sebuah perusahaan swalayan yang berkantor pusat dan juga merupakan toko di Jalan Pemuda no. 29-33 Semarang berdasarkan pertimbangan sebagai berikut :

1. Letak tanahnya baik kantor maupun tempat operasionalnya sangat strategis karena terletak di tepi jalan raya, sehingga mempermudah para konsumen yang akan berbelanja.
2. Mudah dijangkau oleh para konsumen baik yang berkendara pribadi ataupun kendaraan umum.
3. Disepanjang Jalan Pemuda belum ada Pasaraya yang kapasitasnya lebih besar dari Sri Ratu.

4. 2. 6 Fasilitas Perusahaan

Fasilitas merupakan hal yang penting bagi kegiatan perusahaan dan konsumen. Adapun fasilitas yang ada di PT. Sri Ratu Semarang antara lain :

1. Posko

Posko merupakan salah satu tempat yang perlu mendapat perhatian, karena merupakan pintu masuk karyawan dan tamu perusahaan.

Adapun fungsi posko adalah untuk memantau orang lapangan yang terlambat, terutama di luar jam-jam tertentu.

2. Pos Kamera

Pos kamera mempunyai fungsi :

- a. Mengawasi atau mengidentifikasi pengunjung yang tingkah lakunya mencurigakan.
 - b. Mempermudah pemeriksaan ruang kantor atau ruang staff karyawan apakah sudah siap kerja atau belum.
3. AC (Air Conditioner)

AC merupakan fasilitas yang sangat penting yang disediakan oleh Pasaraya Sri Ratu untuk memberikan kenyamanan bagi konsumen maupun para karyawan.

4. Ruang Kantor
5. Ruang Pertemuan (Convention Hall)
6. Escalator, merupakan media yang mempermudah pengunjung untuk menjangkau tempat yang hendak dituju.
7. Lift Kapsul

Lift kapsul merupakan alat transportasi di dalam gedung guna mempermudah pengunjung yang hendak berbelanja atau pulang secara cepat.
8. Ruang Parkir Kendaraan Roda Dua
9. Ruang Parkir Kendaraan Roda Empat
10. Gedung Tempat Penyimpanan Barang

4. 2. 7. Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan guna pencapaian tujuan yang telah ditentukan dari suatu perusahaan, sangat diperlukan suatu wadah agar terdapat satu kesatuan arah tujuan yang dikehendaki. Wadah dalam hal ini adalah apa yang

disebut organisasi. Bentuk dari suatu organisasi tergantung dari luas sempitnya bentuk usaha, falsafah dan kebijaksanaan yang dianut oleh perusahaan tersebut. Sebelum mengetahui lebih jauh mengenai struktur organisasi pada PT. Sri Ratu Semarang, terlebih dahulu akan dikemukakan tentang pengertian organisasi.

Hakekat suatu organisasi (The Liang Gie, 1981: 95) adalah :

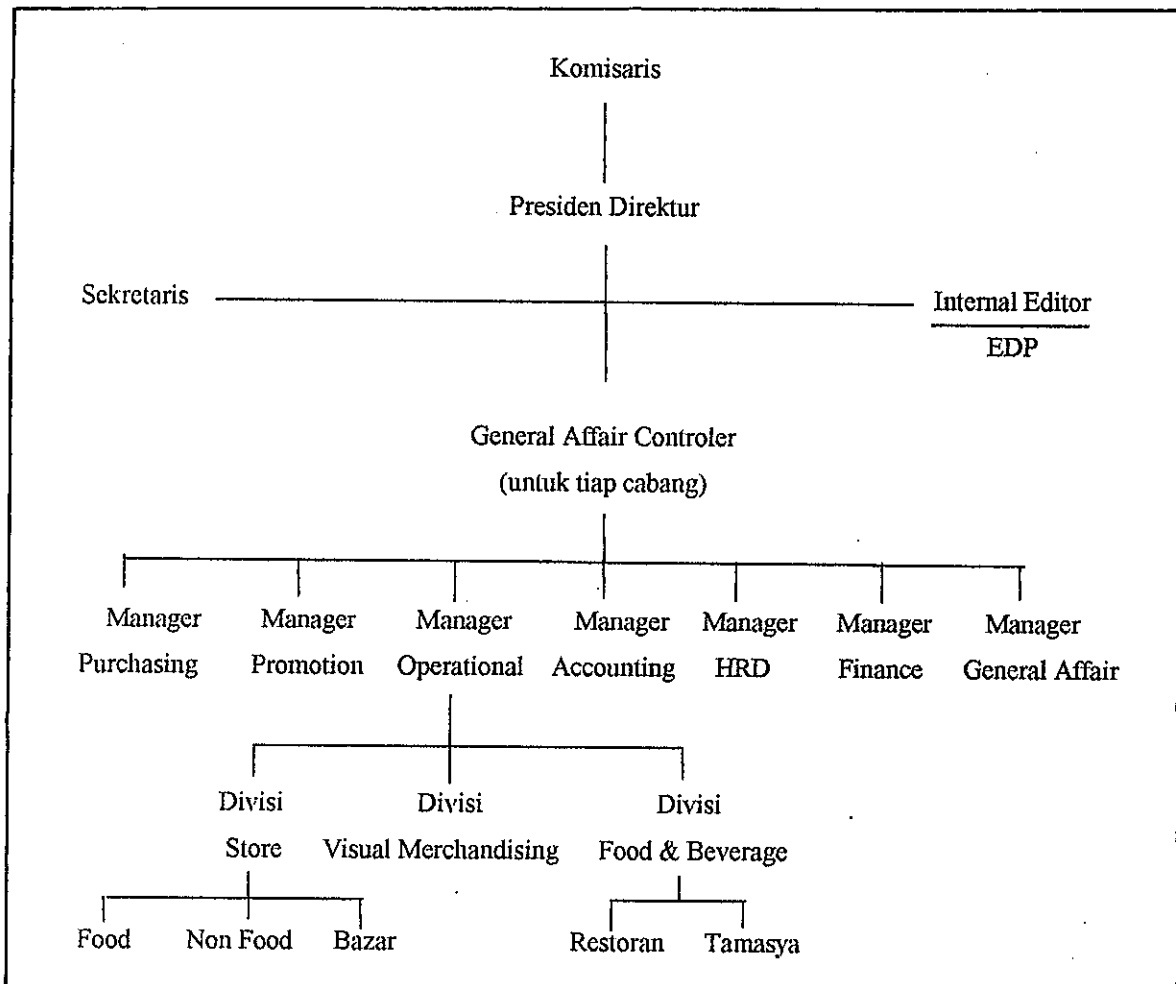
“Suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan diantara pejabat maupun bidang-bidang kerja satu sama lain, sehingga jelas kedudukannya, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu bulatan yang teratur.”

Pada pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa organisasi pada dasarnya adalah suatu bentuk kerjasama antara sekelompok orang dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Apabila dilihat dari pola hubungan kerja, tanggung jawab serta wewenangnya, maka bentuk organisasi pada Pasaraya Sri Ratu Semarang adalah Struktur Organisasi Garis dan Staff. Struktur Organisasi ini mencerminkan lalu lintas wewenang dan tanggung jawab dari perusahaan secara vertikal, dimana bawahan mempunyai fungsi secara bersama-sama membantu pimpinan.

Struktur organisasi pada Pasaraya Sri Ratu Semarang adalah sebagai berikut :

Gambar 4.0. Struktur Organisasi Pasaraya Sri Ratu



Sumber : Data dari Pasaraya Sri Ratu – Semarang

Tugas dan wewenang dari masing-masing pemegang jabatan adalah sebagai berikut :

1. Komisararis

Merupakan pucuk pimpinan yang mengawasi pengelolaan perusahaan oleh presiden direktur, juga menerima laporan pertanggungjawaban dari presiden direktur yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam kegiatan operasional perusahaan.

2. Presiden Direktur

President Director mempunyai tugas dan tanggungjawab antara lain :

- Memimpin dan mengendalikan operasi perusahaan sesuai kebijaksanaan umum yang telah ditetapkan.
- Merumuskan target penjualan, biaya, laba dan lain-lain.
- Mencari peluang untuk pengembangan perusahaan.
- Mengupayakan adanya kegiatan operasi perusahaan yang efektif dan efisien.

3. Secretariat Support, antara lain bertugas :

- Membuat agenda dan jadwal pertemuan (meeting)
- Membuat program kerja.
- Menyimpan arsip-arsip surat penting bagi perusahaan

4. Internal Audit Manager, antara lain bertugas :

- Bertanggung jawab untuk memelihara sistem pengendalian intern yang efektif dalam melindungi aktiva perusahaan.
- Menjamin kepatuhan terhadap kebijaksanaan dan prosedur operasional yang telah digariskan dan meyakinkan bahwa data dan catatan akuntansi dapat dipertanggungjawabkan.

5. EDP (Electronic Data Processing), antara lain bertugas :

- Bertanggungjawab terhadap pengelolaan data dan pelaporannya untuk keperluan penyampaian informasi dalam pengambilan keputusan yang penting.

- Bertanggungjawab atas sistem informasi manajemen dalam mensupport kegiatan operasional perusahaan dalam semua bidang fungsi.
6. General Affair Controller, antara lain bertugas :
- Membantu president Director dalam mengawasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di semua bidang usaha perusahaan dan merekomendasikan untuk melakukan perbaikan-perbaikan atas aktiva atau asset perusahaan.
7. Purchasing Manager, antara lain bertugas :
- Bertanggung jawab atas perencanaan dan pengadaan barang dagangan.
 - Bekerjasama dengan store operation manager untuk merencanakan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tugasnya. (Penentuan ideal stok, target barang datang, dll)
- Purchasing manager membawahi :
- Department Store
 - Supermarket
8. Promotion Manager, bertugas :
- Bertanggung jawab atas kegiatan promosi di semua cabang Sri Ratu untuk meningkatkan penjualan.
 - Mengkoordinir kegiatan promosi yang digemari oleh masyarakat.
9. Store Operation Manager, bertugas :
- Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengembangan kegiatan kerja untuk meningkatkan penjualan.

- Bekerjasama dengan asisten manager operasi, purchasing dan promosi untuk meningkatkan penjualan serta melaksanakan kebijakan.
10. Food and Beverage Manager, bertugas menangani masalah yang berhubungan dengan makanan.
 11. Finance Manager, bertanggung jawab terhadap penggunaan dana, penyusunan anggaran proyeksi keuangan dan kebijakan keuangan.
 12. Accounting Manager, merencanakan kegiatan dan meningkatkan kemampuan karyawan bagian akuntansi sehingga memperlancar kegiatan kerja.
 13. Human Resources Manager, bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perencanaan, pengawasan, serta semua yang berhubungan dengan SDM.
Menentukan standart sebagai pedoman dalam menerima karyawan, pelatihan, penilaian prestasi dan sebagainya.
 14. General Affair Manager, merencanakan kegiatan penilaian atau evaluasi atas hasil kerja karyawan, bawahan di departemen secara obyektif.

4.3. Confirmatory Factor Analysis

Measurement model merupakan proses permodelan dalam suatu penelitian dimana diarahkan untuk menyelidiki uni dimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Karena measurement model berkaitan dengan sebuah faktor maka analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor.

Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan unobserved variable.

Konstruk yang ada dalam penelitian ini merupakan latent variable yang didimensikan oleh indikator-indikator (observed variables). Untuk menguji apakah sekelompok indikator secara bersama-sama dan kuat merupakan sebuah dimensi dari suatu latent variable maka diperlukan *confirmatory factor analysis* dari measurement model yang dibentuk.

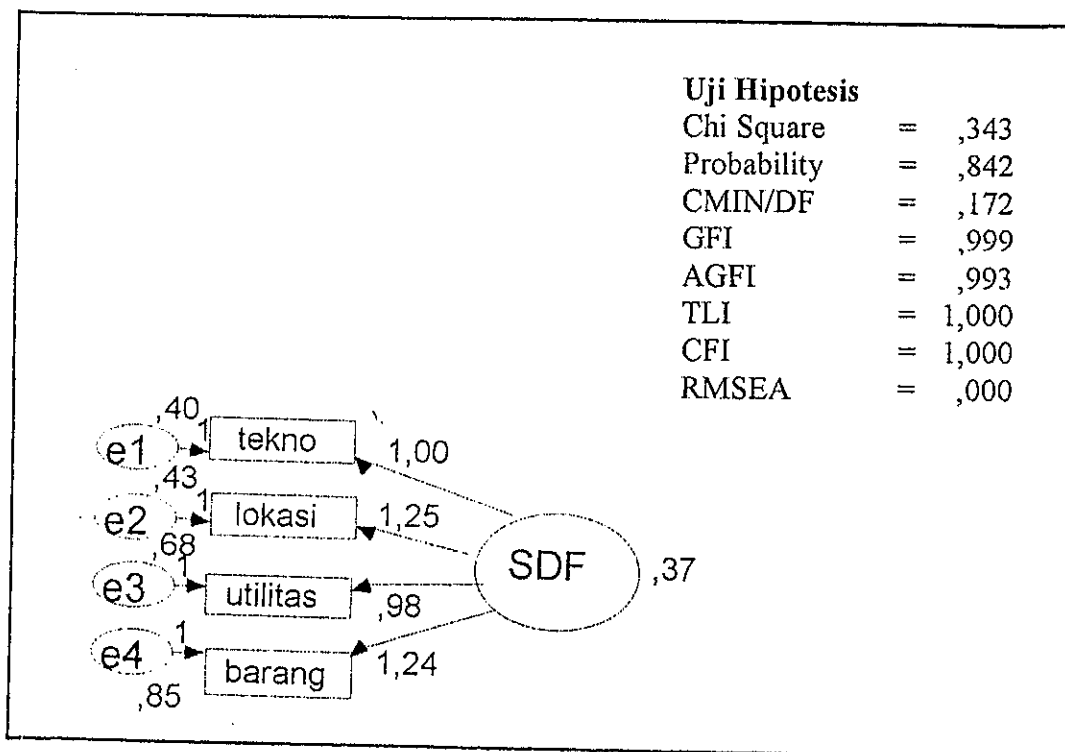
Confirmatory factor analysis dilakukan terhadap measurement model, dalam penelitian ini terdiri dari 5 konstruk (sumber daya fisik, sumber daya organisasi, sumber daya manusia, kualitas pelayanan, dan lingkungan). Serta 1 konstruk endogen (keunggulan bersaing).

Hasil confirmatory factor analysis dari seluruh measurement model yang ada dalam penelitian ini diuarikan secara lengkap sebagai berikut :

4.3.1. Measurement Model dari konstrak Sumber Daya Fisik

Hasil lengkap confirmatory factor analysis dari measurement model pada konstrak sumber daya fisik terangkum dalam gambar 4.1.

Gambar 4.1
Measurement Model dari Sumber Daya Fisik



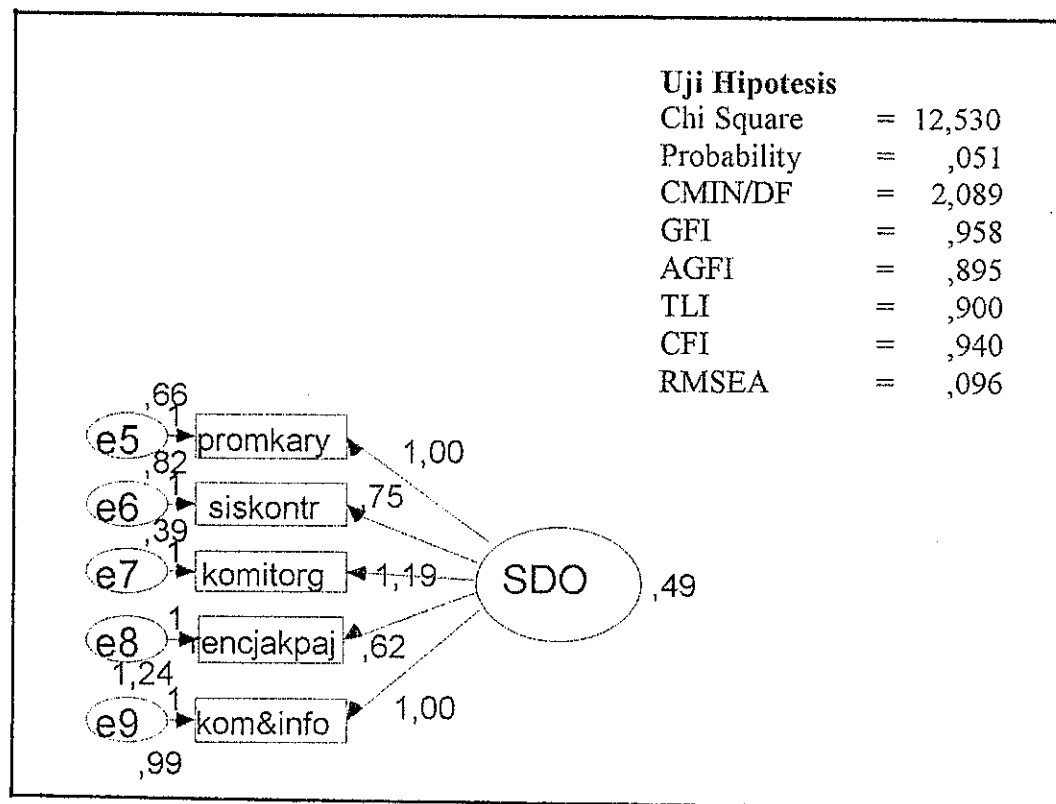
Sumber : Data yang diolah dengan Program AMOS 4.0

Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan software AMOS 4.0 menunjukkan bahwa model diatas diterima dengan tingkat signifikansi (ditunjukkan dalam Probability) dengan angka 0.842. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovariant sampel dengan matriks kovariant populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

4.3.2. Measurement Model dari kontrak Sumber Daya Organisasi

Hasil lengkap confirmatory factor analysis dari measurement model kontrak sumber daya organisasi dijelaskan dalam gambar 4.2.

Gambar 4.2
Measurement Model dari kontrak Sumber Daya Organisasi



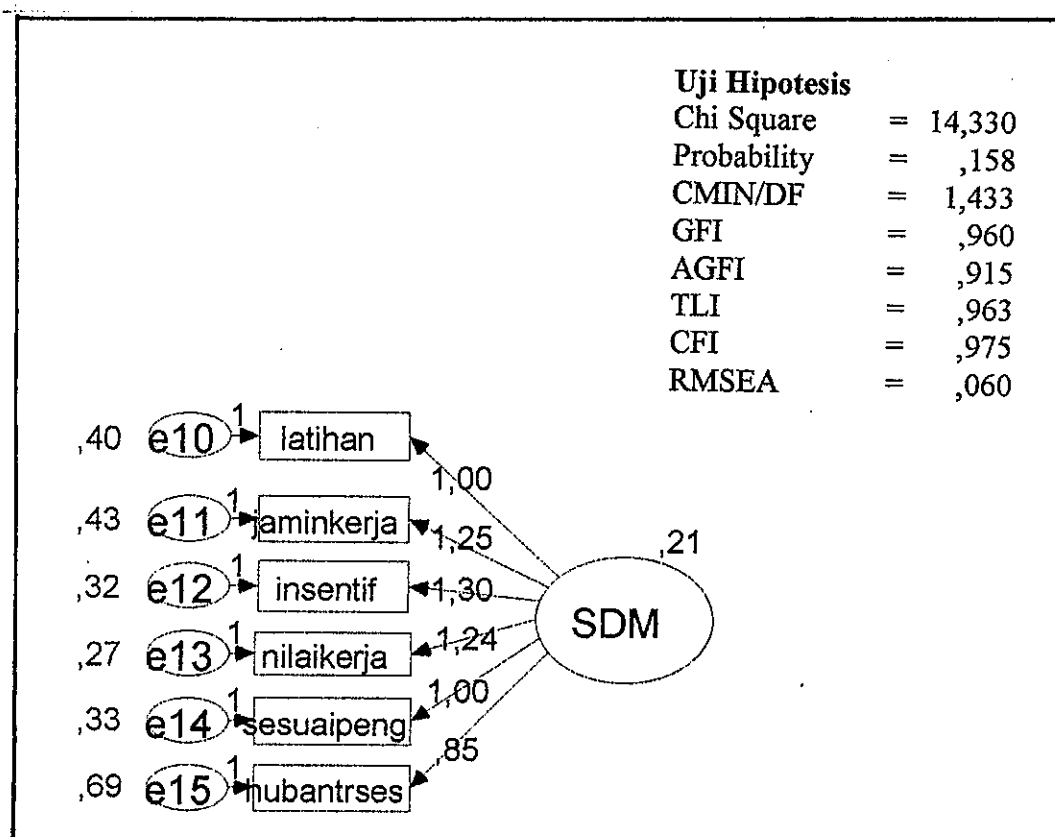
Sumber : Data yang diolah dengan Program AMOS 4.0

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa model diatas baik dengan tingkat signifikansi sebesar 0.051 dimana menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovariant sampel dengan matriks kovariant populasi yang diestimasi diterima. Indeks-indeks lain menunjukkan angka diterima baik.

4.3.3. Measurement Model dari konstruk Sumber Daya Manusia

Hasil perhitungan lengkap dijabarkan dalam gambar 4.3.

Gambar 4.3
Measurement Model dari konstruk Sumber Daya Manusia



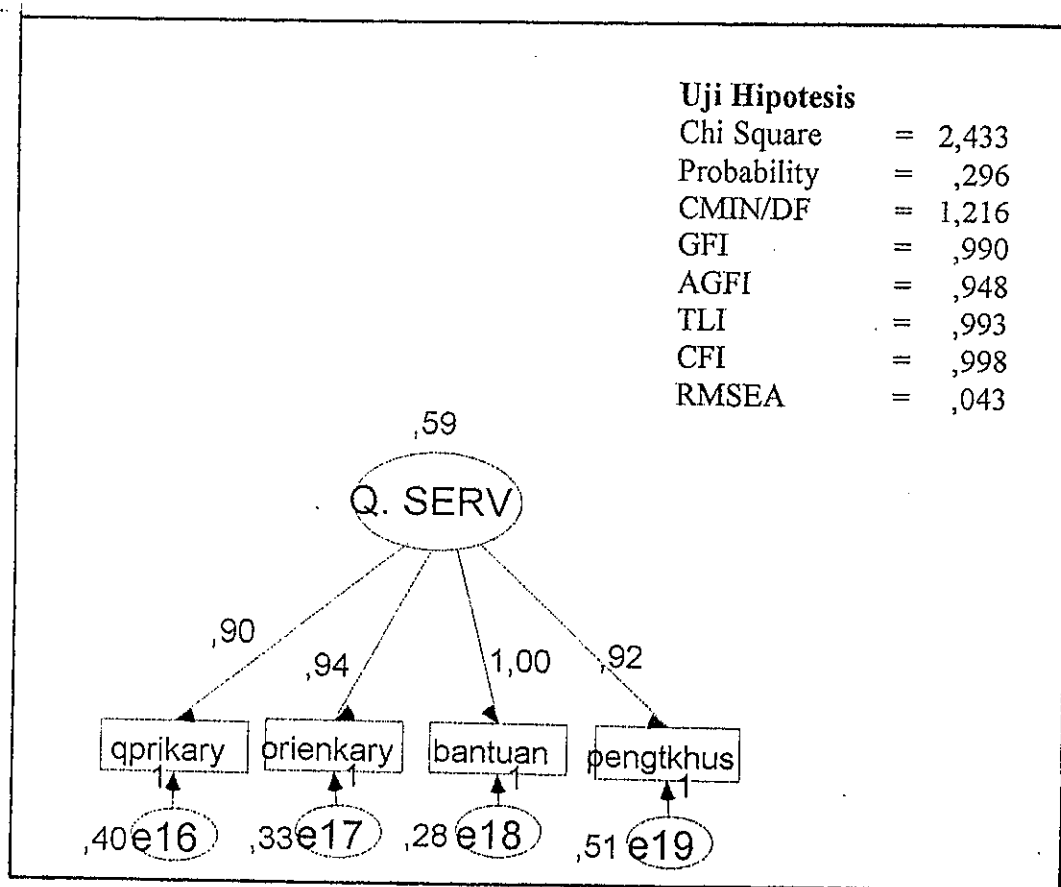
Sumber : Data yang diolah dengan Program AMOS 4.0

Angka-angka hasil perhitungan menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima dengan tingkat signifikansi sebesar 0.158. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovariant sampel dengan matriks kovariant populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dengan demikian model diatas dapat diterima. Angka-angka lain juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

4.3.4. Measurement Model dari Konstrak Kualitas Pelayanan

Hasil lengkap perhitungan ditunjukkan dalam gambar 4.4.

Gambar 4.4
Measurement Model dari Konstrak Kualitas Pelayanan



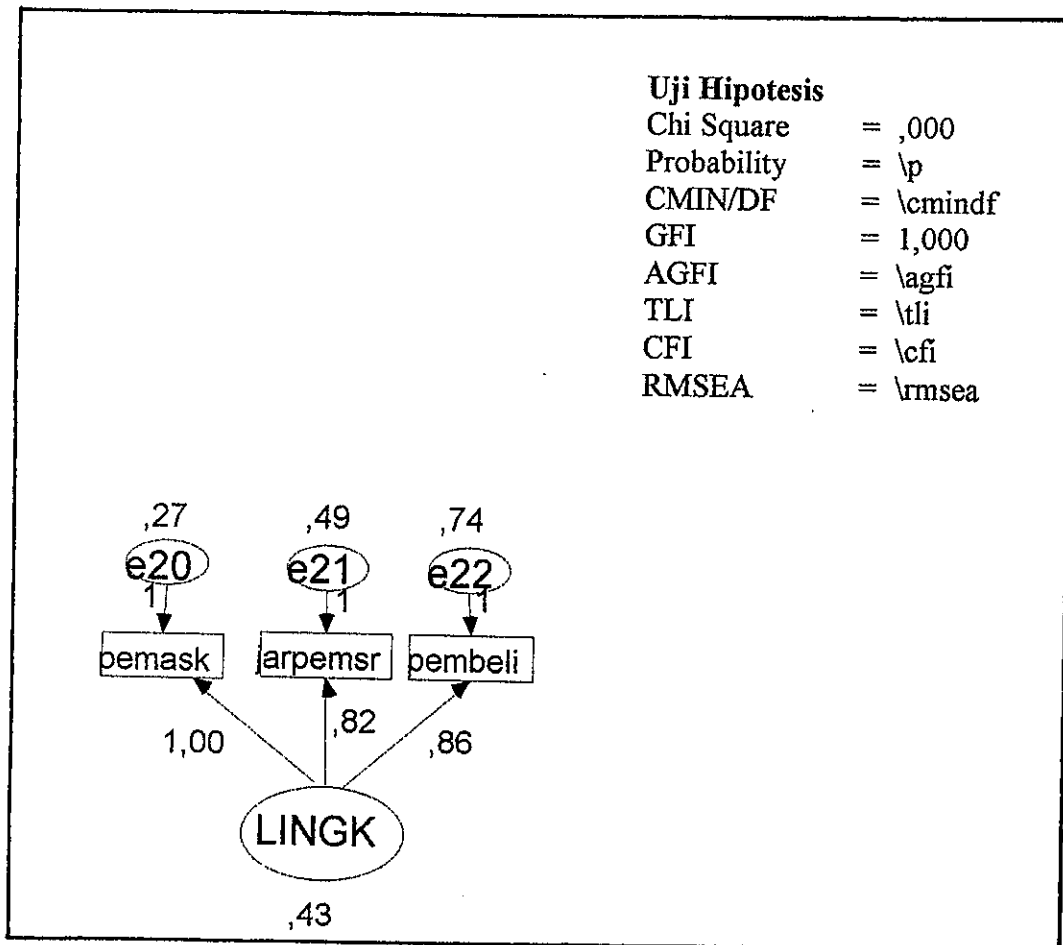
Sumber : Data yang diolah dengan Program AMOS 4.0

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat signifikansi sebesar 0.296 menyatakan bahwa gambar diatas dapat diterima dengan baik, dimana menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovariant sampel dengan matriks kovariant populasi yang diestimasi diterima.

4.3.5. Measurement Model dari Konstrak Lingkungan Usaha

Hasil perhitungan lengkap dijelaskan dalam gambar 4.5.

Gambar 4.5
Measurement Model dari Konstrak Lingkungan Usaha



Sumber : Data yang diolah dengan Program AMOS 4.0

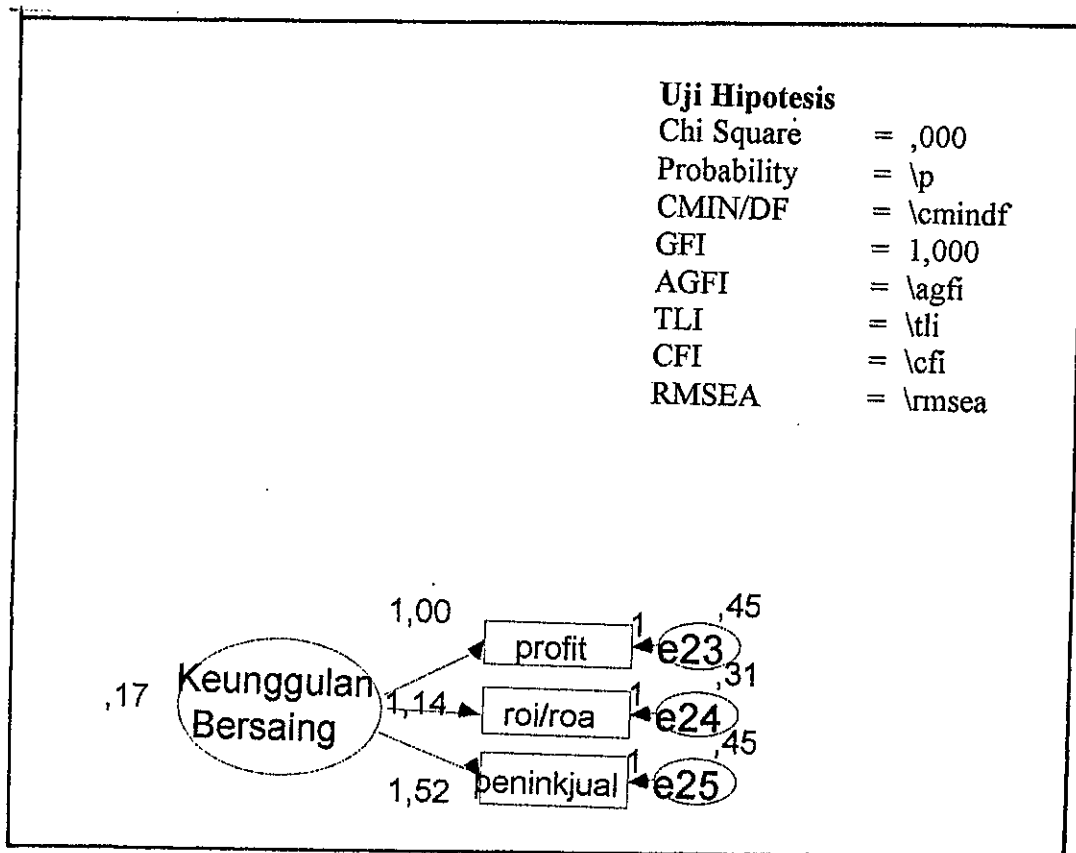
Angka-angka hasil perhitungan menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima dimana nilai chi-square sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovariant sampel dengan matriks kovariant populasi yang diestimasi diterima. Bahkan nilai GFI menunjukkan nilai sebesar 1.000 dimana merupakan perfect fit.

4.3.6. Measurement Model dari Konstrak Keunggulan Bersaing

Hasil perhitungan lengkap dijelaskan dalam gambar 4.6.

Gambar 4.6

Measurement Model dari Konstrak Keunggulan Bersaing



Sumber : Data yang diolah dengan Program AMOS 4.0

Nilai chi-square sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovariant sampel dengan matriks kovariant populasi yang diestimasi diterima. Dengan demikian model diatas dapat diterima, bahkan angka GFI menghasilkan nilai perfect fit dimana sebesar 1.000.

4.4. Evaluasi dari Asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan SEM memberi syarat dipenuhinya beberapa asumsi pada proses pengumpulan serta pengolahan data. Syarat-syarat tersebut antara lain :

4.4.1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang direkomendasikan pada teknik estimasi maksimum likelihood estimation antara 100 sampai dengan 200 sampel. Selain itu ukuran sampel juga harus cukup bila dibandingkan dengan jumlah parameter yang diestimasi yaitu 5 observasi untuk masing-masing parameter (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995).

Dalam penelitian ini menggunakan 120 sampel untuk 25 indikator (observed variable) yang diamati. Dengan demikian sampel yang digunakan memenuhi syarat asumsi metode SEM.

4.4.2. Normalitas Data

Normalitas data merupakan salah satu syarat agar permodelan SEM dapat dilanjutkan. Uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat skewness value data yang digunakan. Nilai statistik yang digunakan dalam uji normalitas disebut z-value yang diperoleh dari rumus :

$$\text{Nilai } z = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{6/N}}$$

Dimana N adalah ukuran sampel.

Nilai z yang lebih besar dari *critical ratio* menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi tertentu yang diinginkan.

Pada penelitian ini dipergunakan tingkat signifikansi 0,01 sehingga nilai kritis yang lebih besar dari ± 2.58 menyebabkan penolakan atas asumsi normalitas data. Hasil perhitungan dengan menggunakan software AMOS 4.0 atas uji normalitas data tercantum dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3.
ASSESSMENT OF NORMALITY

Var	Min	Max	Skew	C.R	Kurtosis	C.R
X19	5,000	10,000	0,362	1,617	-0,126	-0,281
X16	4,000	10,000	-0,100	-0,446	0,621	1,388
X17	4,000	10,000	-0,012	-0,052	0,957	2,140
X18	5,000	10,000	0,284	1,111	-0,287	-0,642
X15	4,000	10,000	-0,014	-0,065	0,923	2,063
X25	5,000	10,000	-0,186	-0,830	0,739	1,652
X24	6,000	10,000	0,389	1,739	0,386	0,864
X23	6,000	10,000	0,280	1,254	-0,038	-0,084
X10	6,000	9,000	-0,014	-0,064	-0,488	-1,091
X11	5,000	10,000	0,170	0,761	0,455	1,018
X12	5,000	10,000	0,218	0,977	0,863	1,929
X13	6,000	10,000	0,254	1,136	0,286	0,639
X14	6,000	9,000	0,279	1,246	-0,161	-0,360
X5	5,000	10,000	0,133	0,504	0,123	0,275
X6	5,000	10,000	0,044	0,199	-0,362	-0,809
X7	5,000	10,000	0,133	0,596	-0,116	-0,260
X8	4,000	10,000	0,112	0,503	0,305	0,682
X9	5,000	10,000	0,169	0,756	-0,119	-0,266
X1	5,000	9,000	0,035	0,159	-0,360	-0,806
X2	5,000	10,000	0,148	0,662	-0,458	-1,023
X3	5,000	10,000	0,139	0,623	-0,157	-0,352
X4	5,000	10,000	-0,056	-0,224	-0,433	-0,969
X22	5,000	10,000	0,230	1,027	-0,375	-0,838
X21	6,000	10,000	0,188	0,841	-0,429	-0,959
X20	6,000	9,000	0,201	0,900	-0,532	-1,191
Multivariate					26,870	4,006

Sumber : Data yang diolah dengan AMOS 4.0

Dari hasil olahan data diatas tidak terlihat nilai yang melebihi $\pm 2,58$ pada kolom C.R, yang memiliki makna bahwa tidak terdapat bukti distribusi data tidak normal secara univariat. Dari nilai multivariat terlihat bahwa distribusi data tidak normal

secara multivariat. Namun analisis tetap dapat dilanjutkan karena normalitas data bukan syarat mutlak regresi (Rietvelt & Sunaryanto, 1994).

4.4.3. Multicollinearity dan Singularity

Kedua gejala ini dapat dideteksi melalui determinan matriks kovariant. Nilai determinan yang sangat kecil mengindikasikan terdapat masalah multicollinearity dan singularity. Dari program AMOS 4.0 hal ini diindikasikan melalui peringatan. Sedangkan hal tersebut dapat diketahui bilamana determinan kovariant matriks angkanya mendekati nol.

Determinant matriks pada penelitian ini adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 2,7025e+006

Nilai determinan diatas angka yang ditunjukkan masih jauh dari angka nol, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multicollinearity dan singularity pada data yang dianalisis.

4.5. FULL STRUCTURAL EQUATION MODEL ANALISIS

Setelah model diuji dengan confirmatory factor analysis serta asumsi-asumsi permodelan SEM telah dipenuhi maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisis terhadap full structural equation model.

4.5.1. Uji Kesesuaian Model

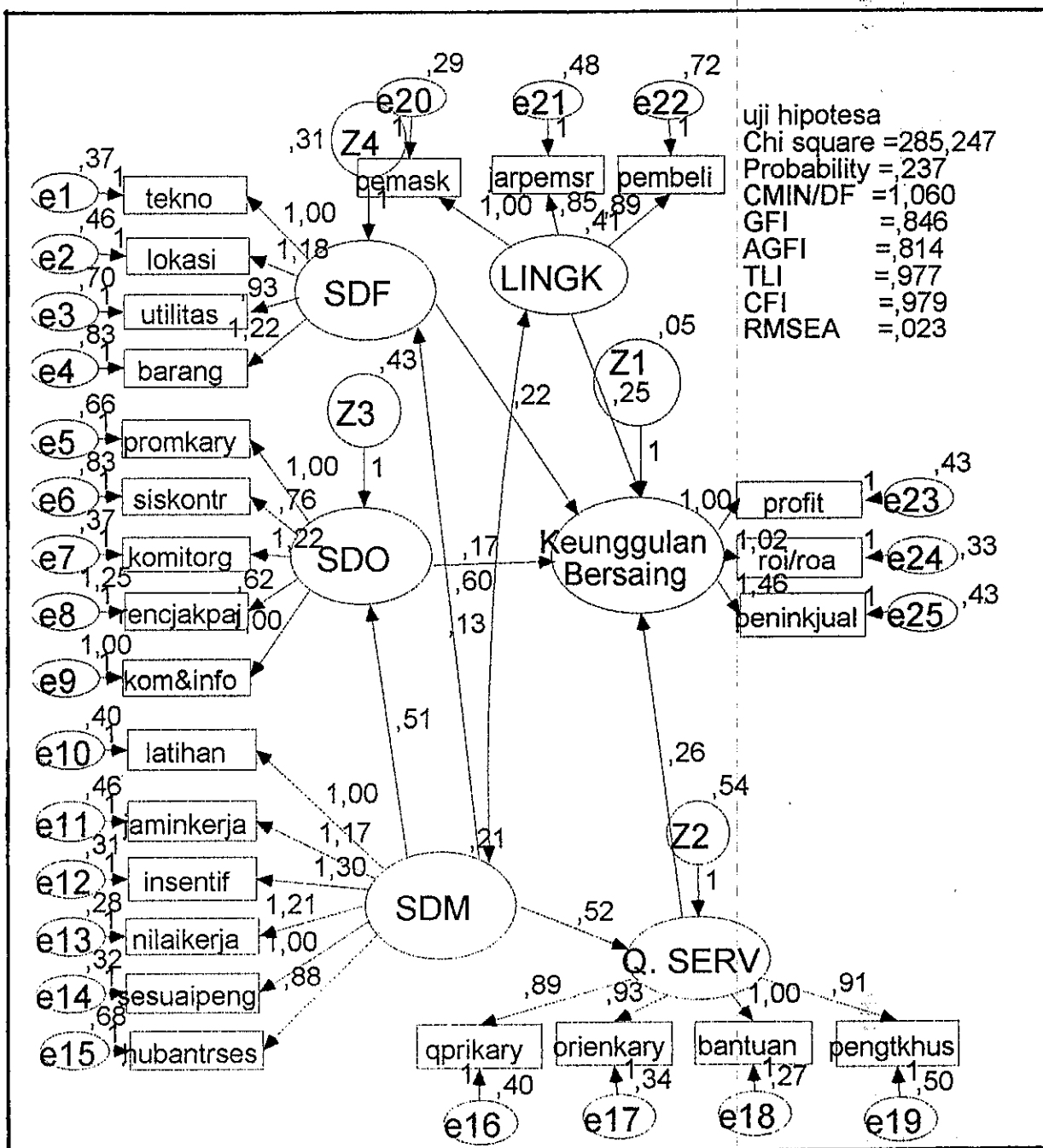
Uji kesesuaian model dari rangka pemikiran selanjutnya diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria dari *goodness of fit* yang telah diuraikan sebelumnya.

Model kerangka pemikiran ini tidak mengalami perubahan sehingga tidak dilakukan revisi terhadap kerangka tersebut.

Hasil lengkap model kerangka pemikiran serta hasil perhitungan menggunakan program AMOS 4.0 dapat dilihat pada gambar 4.7.

Gambar 4.7

STRUCTURE EQUATION MODEL: MODEL ANALISIS SUMBER DAYA PERUSAHAAN



4.5.2. Uji Reliabilitas

Setelah model diuji tingkat kesesuaiannya maka langkah selanjutnya adalah uji unidimensional dan reliabilitas. Uji unidimensional merupakan pengukuran reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik.

Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang bisa digunakan yaitu *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*. Cut off value dari construct reliability adalah minimal 0,70, sedangkan cut off value dari variance extracted minimal 0,50.

Walaupun demikian cut off value tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian construct reliability dan variance extracted diuraikan berikut ini.

1. *Construct Reliability*

Dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{(\sum \textit{standardized loading})^2}{(\sum \textit{standardized loading})^2 + \sum \textit{indikator measurement error}}$$

Sum of standardized loadings :

Sumber Daya Fisik	=	1,00 + 1,18 + 0,93 + 1,22	=	4,33
Sumber Daya Organisasi	=	1,00 + 0,76 + 1,22 + 0,62 + 1,00	=	4,60
Sumber Daya Manusia	=	1,00 + 1,17 + 1,30 + 1,21 + 1,00 + 0,88	=	6,56
Kualitas Service	=	0,89 + 0,93 + 1,00 + 0,91	=	3,73
Lingkungan	=	1,00 + 0,85 + 0,89	=	2,74
Keunggulan Bersaing	=	1,00 + 1,02 + 1,46	=	3,48

Sum of measurement error :

Sumber Daya Fisik	=	0,63 + 0,54 + 0,30 + 0,27	=	1,74
Sumber Daya Organisasi	=	0,36 + 0,17 + 0,63 + (-0,25) + 0,00	=	0,91
Sumber Daya Manusia	=	0,60 + 0,54 + 0,69 + 0,72 + 0,68 + 0,32	=	3,55
Kualitas Service	=	0,60 + 0,66 + 0,73 + 0,50	=	2,49
Lingkungan	=	0,71 + 0,52 + 0,28	=	1,51
Keunggulan Bersaing	=	0,57 + 0,67 + 0,57	=	1,81

Reliability computation :

$$\text{Sumber Daya Fisik} = \frac{(4,33)^2}{(4,33)^2 + 1,74} = 0,92$$

$$\text{Sumber Daya Organisasi} = \frac{(4,60)^2}{(4,60)^2 + 0,91} = 0,96$$

$$\text{Sumber Daya Manusia} = \frac{(6,56)^2}{(6,56)^2 + 3,55} = 0,93$$

$$\text{Kualitas Service} = \frac{(3,73)^2}{(3,73)^2 + 2,49} = 0,85$$

$$\text{Lingkungan} = \frac{(2,74)^2}{(2,74)^2 + 1,51} = 0,84$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{(3,48)^2}{(3,48)^2 + 1,81} = 0,87$$

Dari hasil perhitungan construct reliability memperlihatkan bahwa nilai yang didapat berada diatas 0,70 yang bermakna bahwa reliabilitas dari semua konstruk dapat diterima.

2. Variance Extracted

Variance extracted memperlihatkan jumlah variant dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted yang tinggi menunjukkan bahwa indikator telah mewakili konstruk laten dengan baik. Rumusnya adalah :

$$\frac{\sum (\text{standardized loading}^2)}{\sum (\text{standardized loading}^2) + \sum \text{indikator measurement error}}$$

Sum of standardized loadings :

Sumber Daya Fisik	=	$1,00^2 + 1,18^2 + 0,93^2 + 1,22^2$	=	4,75
Sumber Daya Organisasi	=	$1,00^2 + 0,76^2 + 1,22^2 + 0,62^2 + 1,00^2$	=	4,45
Sumber Daya Manusia	=	$1,00^2 + 1,17^2 + 1,30^2 + 1,21^2 + 1,00^2 + 0,88^2$	=	7,30
Kualitas Service	=	$0,89^2 + 0,93^2 + 1,00^2 + 0,91^2$	=	3,49
Lingkungan	=	$1,00^2 + 0,85^2 + 0,89^2$	=	2,52
Keunggulan Bersaing	=	$1,00^2 + 1,02^2 + 1,46^2$	=	4,17

Sum of measurement error :

Sumber Daya Fisik	=	$0,63 + 0,54 + 0,30 + 0,27$	=	1,74
Sumber Daya Organisasi	=	$0,36 + 0,17 + 0,63 + (-0,25) + 0,00$	=	0,91
Sumber Daya Manusia	=	$0,60 + 0,54 + 0,69 + 0,72 + 0,68 + 0,32$	=	3,55
Kualitas Service	=	$0,60 + 0,66 + 0,73 + 0,50$	=	2,49
Lingkungan	=	$0,71 + 0,52 + 0,28$	=	1,51
Keunggulan Bersaing	=	$0,57 + 0,67 + 0,57$	=	1,81

Reliability computation :

Sumber Daya Fisik	=	4,75	=	0,74
		<hr/>		
		4,75 + 1,74		
Sumber Daya Organisasi	=	4,45	=	0,83
		<hr/>		
		4,45 + 0,91		
Sumber Daya Manusia	=	7,30	=	0,67
		<hr/>		
		7,30 + 3,55		

$$\begin{aligned} \text{Kualitas Service} &= \frac{3,49}{3,49 + 2,49} = 0,59 \\ \text{Lingkungan} &= \frac{2,52}{2,52 + 1,51} = 0,63 \\ \text{Keunggulan Bersaing} &= \frac{4,17}{4,17 + 1,81} = 0,70 \end{aligned}$$

Dari perhitungan variance extracted memperlihatkan angka reliabilitas keseluruhan konstruk diatas angka 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas keseluruhan konstruk diatas nilai baik.

4.5.3. UJI KORELASI

Salah satu syarat dimana untuk mengetahui hubungan kausalitas adalah dengan uji korelasi dari masing-masing konstruk eksogennya. Pada penelitian ini terdapat lima konstruk eksogen, namun hanya satu yang memiliki korelasi yaitu Sumber Daya Manusia dengan Lingkungan. Hasil perhitungan korelasi dengan menggunakan program AMOS 4.0 menunjukkan angka seperti dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6
Correlations

<i>Variables</i>		<i>Estimate</i>
Lingkungan	↔	Sumber Daya Manusia
		0,13

Dari perhitungan diatas, estimasi menunjukkan angka 0,13 dimana angka ini tidak melebihi 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk eksogen tidak berkorelasi.

4.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis mengenai hubungan kausalitas antara konstruk eksogen dengan kostruk endogen dilakukan dengan menganalisis hasil perhitungan *regression weight*. Untuk itu perlu dilakukan pengujian atas hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol, dengan menggunakan uji-t seperti yang biasanya digunakan pada teknik-teknik *multiple regression*.

Dalam penelitian ini melalui program AMOS 4.0 menunjukkan nilai dari masing-masing koefisien regresi beserta nilai t-hitungnya seperti pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Regression Weights

<u>Variables</u>			<u>Estimate</u>	<u>S.E</u>	<u>C.R</u>	<u>Label</u>
Q - Serv	←	SDM	0,520	0,186	2,803	par-19
SDF	←	SDM	0,605	0,167	3,626	par-23
SDO	←	SDM	0,505	0,177	2,856	par-25
Keung. Bsaing	←	SDF	0,217	0,083	2,624	par-13
Keung. Bsaing	←	SDO	0,174	0,076	2,295	par-14
Keung. Bsaing	←	Lingk.	0,252	0,089	2,815	par-15
Keung. Bsaing	←	Q-Serv	0,258	0,077	3,368	par-20
X21	←	Lingk.	0,852	0,176	4,852	par-1
X22	←	Lingk.	0,891	0,194	4,591	par-2
X4	←	SDF	1,220	0,217	5,629	par-3
X2	←	SDF	1,177	0,186	6,319	par-4
X1	←	SDF	1,000			
X9	←	SDO	1,000			
X8	←	SDO	0,620	0,177	3,495	par-5
X7	←	SDO	1,217	0,179	6,814	par-6
X6	←	SDO	0,757	0,156	4,853	par-7
X5	←	SDO	1,000			
X14	←	SDM	1,000			
X13	←	SDM	1,207	0,169	7,154	par-8
X12	←	SDM	1,298	0,177	7,348	par-9
X11	←	SDM	1,173	0,188	6,252	par-10
X10	←	SDM	1,000			
X24	←	Keung. Bsaing	1,016	0,220	4,609	par-11
X25	←	Keung. Bsaing	1,461	0,302	4,842	par-12
X15	←	SDM	0,879	0,202	4,359	par-16
X18	←	Q.Serv	1,000			
X17	←	Q.Serv	0,925	0,107	8,631	par-17
X16	←	Q.Serv	0,893	0,111	8,067	par-18
X23	←	Keung. Bsaing	1,000			
X3	←	SDF	0,927	0,179	5,166	par-21
X19	←	Q.Serv	0,911	0,114	7,999	par-22
X20	←	Lingk.	1,000			

Sumber : data diproses dengan program AMOS 4.0

Pada kolom C.R (Critical Ratio) identik dengan nilai t-hitung pada teknik analisis multiple regression. Pengujian atas masing-masing hipotesis yang telah dikemukakan pada bab II dalam tesis ini akan diuraikan satu persatu dalam bagian berikut ini.

4.6.1. Pengujian Hipotesis 1

Pada hipotesis pertama disebutkan bahwa sumber daya fisik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dalam pengujiannya pada tabel 4.7 nilai C.R (t.hitung) untuk konstruk sumber daya fisik adalah 2,624. Nilai tersebut jauh diatas nol sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang signifikan antara konstruk sumber daya fisik terhadap keunggulan bersaing.

Faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya fisik sehingga mampu mempengaruhi keunggulan bersaing adalah penggunaan teknologi, lokasi, utilitas, dan barang.

4.6.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis dua menyatakan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perhitungan pada tabel 4.7 memperlihatkan bahwa nilai C.R (t.hitung) menunjukkan angka 2,295 dimana masih jauh dari angka nol yang memiliki makna bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi sama dengan nol dapat ditolak, dengan demikian dapat

menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya organisasi adalah promosi kerja karyawan, sistem kontrol, komitmen organisasi, perencanaan jangka panjang, komunikasi dan informasi terbuka.

4.6.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis tiga menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sumber daya fisik. Dalam tabel 4.7 terlihat bahwa nilai C.R (t.hitung) menunjukkan angka 3,626. Angka ini jauh dari angka nol sehingga hipotesis nol ditolak dan dapat menerima hipotesis alternatif dimana sumber daya manusia mempengaruhi sumber daya fisik.

Hal ini terbentuk suatu hubungan berawal dari sumber daya manusia berpengaruh terhadap sumber daya fisik dan selanjutnya mempengaruhi keunggulan bersaing.

Faktor-faktor dari sumber daya manusia adalah pelatihan, jaminan kerja, insentif, penilaian kerja, kesesuaian pengetahuan, dan hubungan antar manusia.

4.6.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sumber daya organisasi. Pada tabel 4.7 dalam perhitungan menunjukkan angka C.R (t.hitung) sebesar 2,856 dimana angka ini jauh dari

angka nol, berarti hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif yaitu sumber daya manusia mempengaruhi sumber daya organisasi.

Hal ini terbentuk suatu hubungan yang berawal dari sumber daya manusia mempengaruhi sumber daya organisasi dan selanjutnya mempengaruhi keunggulan bersaing.

4.6.5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis lima menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Pada tabel 4.7 dimana angka pada kolom C.R (t.hitung) menunjukkan angka 2,803. Angka ini jauh diatas nol sehingga hipotesis nol ditolak dan dapat menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa sumber daya manusia mempengaruhi kualitas pelayanan.

Hal ini juga terbentuk suatu hubungan dimana berawal dari sumber daya manusia mempengaruhi kualitas pelayanan dan selanjutnya mempengaruhi keunggulan bersaing.

4.6.6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis enam menyatakan bahwa sumber daya manusia berkorelasi positif terhadap lingkungan usaha. Namun dalam uji korelasi antara lingkungan usaha dengan sumber daya manusia, estimasi uji menunjukkan angka 0,13 dimana angka ini berada dibawah 0,50 sebagai batas minimal untuk menentukan korelasi dari lingkungan usaha dengan sumber daya manusia. Sehingga dalam perhitungan ini tidak terdapat korelasi, maka hipotesis 6. ditolak.

4.6.7. Pengujian Hipotesis 7.

hipotesis 7 menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dalam pengujian pada tabel 4.7 dimana nilai C.R (t.hitung) menunjukkan angka 3,368 dimana jauh diatas angka nol. Sehingga hipotesis nol ditolak dan menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah kualitas perilaku karyawan, orientasi karyawan, bantuan saat dibutuhkan dan pengetahuan khusus.

4.6.8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Pada tabel 4.7 hasil perhitungan nilai C.R (t.hitung) menunjukkan angka 2,815 dimana angka ini jauh dari nol, sehingga hipotesis nol ditolak. Selanjutnya hipotesis alternatif diterima yang menyatakan bahwa lingkungan usaha mempengaruhi keunggulan bersaing. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan usaha adalah pemasok, jaringan pemasaran dan pembeli.

Rangkuman lengkap pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

No	Hipotesis	Indikator	Kesimpulan
Hipotesis 1	Sumber daya fisik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan teknologi • Lokasi • Utilitas • Barang 	Diterima
Hipotesis 2	Sumber daya organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi kerja karyawan • Sistem kontrol • Komitmen organisasi • Perencanaan jangka panjang • Komunikasi dan informasi terbuka 	Diterima
Hipotesis 3	Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sumber daya fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Jaminan kerja 	Diterima
Hipotesis 4	Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap sumber daya organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Insentif • Penilaian kerja 	Diterima
Hipotesis 5	Sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian pengetahuan • Hubungan antar sesama 	Diterima
Hipotesis 6	Sumber daya manusia berkorelasi positif terhadap lingkungan usaha		Ditolak
Hipotesis 7	Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas perilaku karyawan • Orientasi karyawan • Bantuan saat dibutuhkan • Pengetahuan khusus 	Diterima
Hipotesis 8	Lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasok • Jaringan pemasaran • Pembeli 	Diterima

Sumber : Hasil analisis uji hipotesis dengan program AMOS 4.0

Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa konstruk kualitas pelayanan mempunyai pengaruh yang paling besar kepada keunggulan bersaing, ditunjukkan dengan angka 0,463. Selanjutnya pada urutan kedua lingkungan mempengaruhi keunggulan bersaing dengan angka 0,372. Urutan ketiga adalah sumber daya fisik dengan angka 0,314 dan yang terakhir adalah sumber daya organisasi dengan angka 0,279. Urutan angka ini menunjukkan urutan dari sumber perusahaan yang sangat berpengaruh kepada keunggulan bersaing.

Sedangkan sumber daya manusia memiliki angka 0,000 terhadap keunggulan bersaing. Tetapi melalui kualitas pelayanan, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik memiliki angka pengaruh yang masing-masing sebesar 0,308 terhadap kualitas pelayanan, 0,335 terhadap sumber daya organisasi dan 0,444 terhadap sumber daya fisik.

Hasil perhitungan dengan program AMOS 4.0 pada penelitian ini menghasilkan perhitungan dimana sumber daya manusia secara tidak langsung berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

4.9. Analisis Effect

Perhitungan standardized direct effect, standardized indirect effect dan standardized total effect menghasilkan nilai yang sama. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9. STANDARDIZED DIRECT EFFECT ESTIMATES

Variables	Sumber Daya Manusia	Lingkungan	Kualitas Pelayanan	Sumber Daya Organisasi	Sumber Daya Fisik	Keunggulan Bersaing
Kualitas pelayanan	0,308	0	0	0	0	0
Sumber daya organisasi	0,335	0	0	0	0	0
Sumber daya fisik	0,444	0	0	0	0	0
Keunggulan bersaing	0	0,372	0,463	0,279	0,314	0
X19	0	0	0,705	0	0	0
X16	0	0	0,740	0	0	0
X17	0	0	0,775	0	0	0
X18	0	0	0,829	0	0	0
X15	0,440	0	0	0	0	0
X25	0	0	0	0	0	0,692
X24	0	0	0	0	0	0,606
X23	0	0	0	0	0	0,549
X10	0,588	0	0	0	0	0
X11	0,624	0	0	0	0	0
X12	0,731	0	0	0	0	0
X13	0,721	0	0	0	0	0
X14	0,633	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0,648	0	0
X6	0	0	0	0,500	0	0
X7	0	0	0	0,811	0	0
X8	0	0	0	0,359	0	0
X9	0	0	0	0,569	0	0
X1	0	0	0	0	0,715	0
X2	0	0	0	0	0,736	0
X3	0	0	0	0	0,571	0
X4	0	0	0	0	0,642	0
X22	0	0,557	0	0	0	0
X21	0	0,617	0	0	0	0
X20	0	0,766	0	0	0	0

Sumber : data yang diolah dengan program AMOS 4.0

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI TEORITIS DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dengan menggunakan software AMOS 4.0 seperti yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan dari masing-masing konstruk seperti yang diuraikan berikut ini :

5.1.1. Kualitas Pelayanan

Faktor kualitas pelayanan memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dalam konstruk yang telah dianalisis, kualitas pelayanan menduduki urutan pertama yang mampu memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dalam regresi, semakin tinggi derajat kualitas pelayanan, maka akan semakin tinggi pula derajat keunggulan bersaing yang akan dihasilkan. Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Le Blank & Nguyen (1988) dimana lima faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan sudah cukup terpenuhi oleh pihak manajemen Pasaraya Sri Ratu.

5.1.2. Lingkungan

Faktor lingkungan juga memberikan pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing di Pasaraya Sri Ratu. Faktor lingkungan menduduki

peringkat ke dua dari empat faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Dalam regresi, jika derajat faktor lingkungan meningkat maka derajat keunggulan bersaing juga akan meningkat. *Value Chain* yang ada dalam lingkungan usaha Pasaraya berjalan dengan baik antara pihak manajemen dengan pemasok, jaringan distribusi dan pembeli. Hal ini sesuai dengan teori Porter (1985) dimana lingkungan usaha tidak dapat berdiri sendiri melainkan juga berhubungan dengan rantai lain yaitu pemasok, jaringan distribusi dan pembeli.

5.1.3. Sumber Daya Fisik

Faktor sumber daya fisik dalam hasil analisis memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing pada Pasaraya Sri Ratu. Faktor sumber daya fisik menduduki urutan ketiga dari lima faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Semakin tinggi derajat sumber daya fisik dalam regresi maka semakin tinggi pula derajat keunggulan bersaing yang dimiliki.

Ternyata sumber daya fisik yang dimiliki oleh Pasaraya Sri Ratu pada saat ini dirasakan kurang tepat sehingga bukan sebagai yang utama dalam regresi. Sedangkan menurut J. Barney, 1991, lokasi sangat menentukan suksesnya usaha ritel hal ini tidak sama dengan hasil teori J.Barney (1991). Demikian pula terhadap teknologi yang digunakan tidak menjadi sumber daya fisik yang utama. Hal ini sesuai dengan pendapat Stephan P Broadley, 1993 dimana teknologi hanya merupakan keunggulan kompetisi sesaat dan mudah di tiru oleh pesaing.

5.1.4. Sumber Daya Organisasi

Faktor Sumber daya organisasi juga memberikan pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing di Pasaraya Sri Ratu. Faktor sumber daya organisasi menduduki peringkat ke empat dari empat faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing pada Pasaraya Sri Ratu. Dalam regresi, semakin tinggi derajat sumber daya organisasi, maka akan semakin tinggi pula derajat keunggulan bersaing.

Kenyataan ini bila dibandingkan dengan teori dari Barry Berman & Joel R Evans (1995), dirasakan memang belum memenuhi apa yang diharapkan dari teori dimana kepuasan organisasi dapat mencapai target pasar. Kesimpulan dari hasil analisa ini bahwa belum tercapainya kepuasan dari organisasi yang selama ini telah dikelola oleh pasaraya Sri Ratu.

5.1.5. Lingkungan

Faktor lingkungan juga memberikan pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing di Pasaraya Sri Ratu. Faktor lingkungan menduduki peringkat ke dua dari empat faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Dalam regresi, jika derajat faktor lingkungan meningkat maka derajat keunggulan bersaing juga akan meningkat. *Value Chain* yang ada dalam lingkungan usaha Pasaraya berjalan dengan baik antara pihak manajemen dengan pemasok, jaringan distribusi dan pembeli. Hal ini sesuai dengan teori Porter (1985) dimana lingkungan usaha tidak dapat berdiri sendiri melainkan juga berhubungan dengan rantai lain yaitu pemasok, jaringan distribusi dan pembeli.

5.1.5. Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia dalam konstruk kerangka pikir teoritis tidak memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Faktor sumber daya manusia melalui faktor Sumber daya fisik, faktor sumber daya organisasi dan faktor kualitas pelayanan memberikan kontribusi positif terhadap keunggulan bersaing.

Hasil ini sesuai dengan teori dari Thomas C Powell & Anne Dent Micallef, 1997 dimana sumber daya manusia sebagai operator dari sistem teknologi yang ada. Begitu pula sesuai dengan pendapat Powell, 1995 dimana faktor perilaku serta budaya terbuka dari organisasi dan komitmen CEO berpengaruh besar terhadap performa TQM serta faktor proses kerja karyawan.

5.1.6. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan ukuran untuk membandingkan kemampuan perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis. Keseimbangan dari hasil kerja sumber daya perusahaan dengan pengembalian modal investasi ternyata hasil analisis dengan menggunakan SEM dari Program AMOS 4.0 memberikan input yang baik terhadap kinerja Pasaraya Sri Ratu selama ini.

5. 2. IMPLIKASI TEORITIS

Dari hasil penelitian ini menunjukkan adanya kausalitas yang signifikan antara sumber daya perusahaan dengan tingkat kemampuan organisasi dalam bersaing dengan organisasi lain yang sejenis. Sumber daya perusahaan dalam implikasinya ke kinerja

perusahaan memberikan dampak yang baik terhadap persaingan secara keseluruhan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini tidak terlihat adanya korelasi yang kuat antara faktor-faktor sumber daya perusahaan terhadap keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini menunjukkan faktor kualitas pelayanan merupakan urutan yang pertama diantara sumber daya perusahaan agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiliam Weitzel, Albert B. Schwarzkopf dan E Brian Peach (1989). Indikator yang mendukung untuk kualitas pelayanan seperti yang telah diteliti, dari sudut pandang manajemen juga yang utama dalam industri jasa ritel. Penelitian dilakukan di toko ritel yang dilakukan di United State, tujuan penelitian adalah untuk melihat dampak dari pelayanan pelanggan terhadap tingkat penjualan dari 80 toko yang berbeda. Dilakukan selama tiga tahun untuk melihat peningkatan pelayanan karyawan terhadap tingkat penjualan. Sedangkan penelitian ini dilakukan di Indonesia (Semarang) pada satu jenis toko yang memiliki beberapa cabang tempat penjualan.

Faktor – faktor kualitas pelayanan pada penelitain terdahulu diregresikan dengan menggunakan alat analisis *Varimax Rotation* dengan sistem statistikal (SAS). Sedangkan penelitian ini juga diregresikan untuk melihat keunggulan bersaing dari beberapa faktor dan faktor kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor dari 5 faktor yang menjadi *dependen variable* serta alat ukur analisis menggunakan SEM dari program AMOS 4.0.

Hasil penelitian terdahulu adalah : Dari tiga tahun penelitian, didapat persentase pelayanan dari 6 faktor kualitas pelayanan hanya terdapat 12 persen pada tahun pertama, tahun kedua 15 persen sedangkan tahun ketiga hanya 11 persen. Meskipun sangat kecil persentasenya tetapi hasilnya mengindikasikan hubungan yang konsisten antara

pelayanan pelanggan dengan penjualan. Sedangkan pada penelitian ini, kualitas pelayanan dari karyawan mengindikasikan faktor yang utama diperhatikan di Pasaraya Sri Ratu .

Sedangkan pada faktor sumber daya fisik, sumber daya organisasi, sumber daya manusia dan lingkungan usaha menurut Powell dan Dent / Michallef, 1997, Dengan menggunakan multiple regression dan correlation dengan model linear regression, sumber daya fisik dimana didalamnya termasuk teknologi tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun sumber daya fisik tersebut jika digabungkan dengan sumber daya manusia serta lingkungan usaha akan dapat menjelaskan kinerja perusahaan dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis SEM dari software AMOS 4.0 didapat bahwa sumber daya fisik secara sendiripun tidak dapat menunjukkan kinerja perusahaan. Tetapi dengan sumber daya manusia, yang ikut berperan didalam sumber daya fisik memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Sumber daya fisik dalam industri ritel bersama dengan sumber daya organisasi, kualitas pelayanan dan lingkungan usaha menunjukkan kinerja perusahaan yang menuju pada tingkat keunggulan bersaing.

Secara keseluruhan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terakhir di Pasaraya Sri Ratu yang dilakukan oleh Hendra (1999) , dimana konsumen loyal terhadap pasaraya Sri Ratu dikarenakan 5 faktor yaitu : Harga, Lokasi, Promosi, Mutu Produk dan mutu pelayanan. Sedangkan hasil dari penelitian ini juga menunjukkan kesiapan pihak manajemen yang berusaha untuk memaksimalkan sumber daya yang ada sehingga dapat

mencapai keunggulan dalam bersaing dan pada gilirannya akan mendapatkan konsumen yang loyal.

5.3. IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor sumber daya perusahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan bagi keunggulan bersaing perusahaan jasa retail seperti pada Pasaraya Sri Ratu. Faktor-faktor sumber daya perusahaan yang mempengaruhi keunggulan bersaing secara langsung adalah faktor kualitas pelayanan, faktor sumber daya fisik dan faktor sumber daya organisasi.

5.3.1. Faktor Kualitas Pelayanan

Faktor kualitas pelayanan merupakan faktor yang memiliki derajat pengaruh yang tinggi terhadap keunggulan bersaing. Kualitas pelayanan ini tidak terlepas dari peran sumber daya manusia. Indikator yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan merupakan indikator untuk menentukan keberhasilan dalam meningkatkan kualitas pelayanan khususnya di perusahaan jasa ritel adalah “Bantuan saat dibutuhkan” hal ini berhubungan dengan karyawan dan pihak perusahaan dimana bila karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen (pramuniaga) memiliki kesulitan dalam memberi pelayanan kepada konsumen dan meminta bantuan pihak perusahaan, dapat dengan cepat teratasi. “Orientasi karyawan”, hal ini berhubungan dengan pribadi karyawan dimana memiliki orientasi pelayanan terhadap konsumen. “Pengetahuan khusus”, berkaitan dengan tingkat kemampuan dasar atau pengetahuan karyawan terhadap kualitas pelayanan

kepada konsumen. “Kualitas perilaku karyawan”, berhubungan dengan moral pribadi karyawan terhadap konsumen.

5.3.2. Faktor Lingkungan

Sedangkan faktor lingkungan merupakan faktor extern perusahaan, namun memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Secara berurutan indikator yang perlu diperhatikan adalah. Pemasok, merupakan mitra kerja yang dengan setia menyediakan barang untuk dijual secara ritel, hubungan ini dapat terjalin sesuai dengan komitmen bersama antara perusahaan dengan pihak pemasok. Pembeli, adalah konsumen yang setia berkunjung dan membeli barang dagangan yang disediakan pihak perusahaan, Konsumen berhubungan erat dengan pelayanan yang dirasakan, barang yang dijual, utilitas yang tersedia dsb.

5.3.3. Faktor Sumber Daya Fisik

Faktor sumber daya fisik, faktor ini dengan pengaruh dari sumber daya manusia yang mengatur, mengelola sumber fisik mampu memberikan dampak positif terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan jasa ritel. Secara berurutan indikator yang mempengaruhi faktor sumber daya fisik adalah. Barang, indikator ini mempengaruhi faktor sumber daya fisik dimana pemilihan barang yang didagangkan menjadi penentu dalam mencapai keunggulan. Lokasi, merupakan tempat dimana perusahaan berada. Kedekatan dengan konsumen, transportasi yang mudah menjadi faktor penentu keunggulan dalam bersaing. Teknologi, hal ini merupakan penunjang kegiatan perusahaan, dengan penggunaan alat bantu yang

berteknologi serta menggunakan *software* yang tepat dan maju, akan meningkatkan kemampuan dalam bersaing. Utilitas, merupakan kelengkapan yang disediakan oleh perusahaan dalam melayani konsumen seperti tempat parkir, *eskalator*, *elevator*, penerangan dsb yang dibutuhkan konsumen.

5.3.4. Faktor Sumber Daya Organisasi

Faktor sumber daya organisasi, faktor ini berhubungan dengan intern perusahaan dimana terjalin hubungan antara pihak manajemen dengan pihak karyawan. Indikator yang mendukung faktor sumber daya organisasi adalah. Komitmen organisasi, berhubungan dengan perjanjian antara perusahaan dengan karyawan dimana kesepakatan yang telah terbentuk tidak pernah dilanggar oleh kedua belah pihak. Promosi karyawan, hal ini berhubungan dengan karir karyawan dimana tidak terjadi diskriminasi dalam jenjang karir dan setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama. Sistem kontrol, merupakan pengawasan kepada karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan mereka dapat berjalan lancar dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Rencana jangka panjang, hal ini perlu diketahui oleh semua karyawan sehingga mereka paham betul tentang rencana perusahaan dan pada gilirannya akan memberikan semangat pada karyawan. Komunikasi dan informasi, antar bagian serta antara atasan dengan bawahan harus terjadi komunikasi yang baik, baik secara lisan maupun tertulis.

5.3.5. Faktor Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia meskipun secara tidak langsung memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, tetapi secara langsung mempengaruhi faktor-faktor sumber daya perusahaan. Hal ini beralasan karena sumber daya manusia berada dalam organisasi perusahaan dibidang operasional. Peran sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin untuk mendukung sumber daya perusahaan, yang selanjutnya akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lestari.

Daftar Pustaka

- Aribowo Hendra (1999); *Analisis Loyalitas Konsumen Terhadap Pasaraya Sri Ratu* ; Tesis MM. Undip.
- Budi W. Soetjipto & Dewi Harun. *Praktek service Quality di Indonesia*. Usahawan no 5 th xxvi Mei 1997.
- Baswantoro. *Mengkaji ulang hubungan antara motivasi, Manajemen dan produktivitas*, Usahawan no 9 th xxvi septembar 1997.
- Budi W Soetjipto. *Teori dan permasalahan bisnis eceran*. Usahawan no 8 th xxvii agustus 1998.
- Broderick, R & J Boudreau (1992), *Human Resource Management Information Technology and the Competitive Edge, the executive*.
- Barney J. (1991) *Firm Resources and Competitive Advantage*, *Journal of Management*.
- Bitran G, Pedrosa (1998), *A Structured Product Development Perspective for service Operations*, *European Management Journal*.
- Berman Barry & Joel R. Evans (1995) *Retail Management : A Strategic Approach* ; Prentice Hall International edition.
- Devenport, T (1994) *Saving Its Soul, Human Centered Information Management*, *Harvard Bussiness Review*.
- Gronroos,C (1984) *A Service Quality Model & its Marketing Implications*, "*European journal of Marketing*.
- Grant M Robert, (1991) , *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage ; Implication for Strategy formulation*; *California Management Review*.
- Hansen, G & B Wernwrfelt (1989) ; *Determinant of firm Performance ; the relative performance of economic and organizational Factors*; *strategy management journal*.
- Kotler. Philip (1997), *Marketing Management ; Analysis, Planning, Implementation & Control*, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Lancioni A, Richard, Rose, Johnsons & M Tsiros (1995) ; *Measouring Service Quality ; A system Approach*, "*Journal Of Sevice Marketing*.

- Lehtinen, J.R , R P Olsen (1982) ; *Service Quality ; A Study of Quality Dimensions.* Helsinki, Service management institute.**
- Le Blank, G & Nguyen N (1988) "Customers Perceptions of service Quality in Financial Institutions.**
- Neo, BS (1988) *Factors Fasilitating the use of Information Technology for competitive advantage ; an exploratory study, Information and Management***
- Pfeffer J. (1995) *Producting sustainable competitive advantage trough the Effective management of people, Academy of management executive.***
- Pfeffer J. (1996) *Competitive advantage Trough People.***
- Porter, M. (1985) *Competitive advantage, New York; the Free Press.***
- Paul S. Goodman & Eric D. Darr. *Computer – aided system and communities : Mechanism for organizational learning in distributed environments. MIS Quarterly / December 1998***
- Parasuraman, A, Valarie A Zeithaml, & Leonard I Berry (1985) " A Conseptual Model Of Service Quality and Its Implications for Future " *journal of Marketing, Vol 49 (fall) pp. 41 - 50***
- Roger W. Schmenner. *Service operation management. Prantice Hall International. 1995.***
- Reed, R & R DeFillipi (1990). *Causal Ambiquity barriers to imitation and Sustainable competitive advantage, Academy of management review.***
- Sasser, W E, Jr. R P Olsen & D D Wyekoff (1978) ; *Management of service operations ; Text and cases. Boston M A . Allyn & Bacon.***
- Sayuti hasibuan. *Konsep pengembangan sumbar daya manusia (peranserta, efisiensi dan produktivitas). Kelola no 8 / iv / 1995.***
- Sumiyarto. *Kilas balik Industri ritel. Usahawan no 8 th xxvii Agustus 1998***
- Sundar G.Bardwaj (1993) *Competitive Advantage; Journal of Marketing.***
- Tridas Mukhopadhyay, Surendra Rajiv & Kannan Srinivasan. *Information technology impact on process output and quality . Management science / vol 43 no 12 december 1997.***