

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG  
MEMPENGARUHI DAYA TAHAN DIFERENSIASI SERTA  
RELEVANSINYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN  
(Studi Kasus pada Bank pemerintah dan Bank swasta di Kota  
Semarang)**



**TESIS**

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

**Oleh :**

**DICKY IRAWAN KUSPRAPTO  
NIM. C4A 000 223**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



## SERTIFIKAT

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

Dicky Irawan Kusprapto

C4A 000 223

3 Januari 2003

<b>UPT-PUSTAK-UNDIP</b>
No. Daft: <i>0244/T.1 m/19</i>
Tgl. <i>..16 Des '03</i> .....

## PERSETUJUAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI DAYA TAHAN DIFERENSIASI SERTA RELEVANSINYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN**

**( Studi Kasus pada Bank pemerintah dan bank swasta di Kota  
Semarang)**

**yang disusun oleh Dicky Irawan Kusprpto, NIM C4A 000 223. Telah  
dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 Februari 2003  
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**

**Pembimbing Utama**



**(Drs. Soemarno, MSIE)**

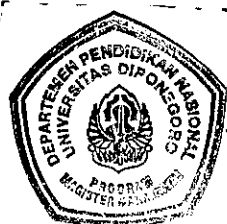
**Pembimbing Anggota**



**(Drs. Budi Sudaryanto, MT)**

**Semarang 13 Februari 2003  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**Ketua Program**



**( Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)**

## ABSTRACT

The high competition level of recent national Banking Business, pushing the company to have a high and long lasting ability to compete. In order to create competitive ability and anticipating change which often occur on Banking Business, the company pushed to develop and implement marketing strategy effectively and efficiently. One of the marketing strategy is deference. Deference is marketing strategy that can help the company to rise the marketing performances. Marketing performance influence by durability. Deference. Variables which considered has influence to deference durability are study orient degree and technology orient degree.

The purpose of this research is to see haw huge study orient degree and technology orient degree to deference's durability and to see how much deference's durability effect the marketing performance in the field of banking industry. The sample taken from 120 government and private bank in Semarang city using sample collecting method of Cluster Random Sampling. Quantity analyst device used in this research is Structural Equation Model.

Result of this research can be formed that Study Orient Degree and Technology Orient Degree has positive effect to the marketing performances. End of this research connect the result of the research with theory's implication and managerial implication. The limit of research and agenda of the research can become reference for the next research.

## ABSTRAKSI

Tingginya tingkat persaingan bisnis perbankan nasional saat ini menuntut perusahaan agar memiliki daya saing yang tinggi dan langgeng. Guna menciptakan daya saing dan mengantisipasi perubahan yang sering terjadi pada lingkungan bisnis perbankan, perusahaan dituntut untuk mengembangkan dan menerapkan strategi pemasaran secara efektif dan efisien. Salah satu strategi pemasaran tersebut adalah diferensiasi. Diferensiasi merupakan strategi pemasaran yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja pemasarannya. Kinerja pemasaran dapat dipengaruhi oleh daya tahan. Diferensiasi. Variabel-variabel yang dipandang berpengaruh terhadap daya tahan diferensiasi antara lain adalah derajat orientasi belajar dan derajat orientasi teknologi.

Tujuan dari penelitian ini untuk melihat seberapa besar pengaruh derajat orientasi belajar dan derajat orientasi teknologi terhadap daya tahan diferensiasi dan melihat seberapa besar pengaruh daya tahan diferensiasi terhadap kinerja pemasaran di bidang industri perbankan. Sampel diambil dari 120 bank pemerintah dan swasta di kota Semarang dengan metoda pengumpulan sampel cluster random sampling. Alat analisis kuantitatif yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa derajat orientasi belajar dan derajat orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap daya tahan diferensiasi, dan daya tahan diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Akhir dari penelitian ini menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi penelitian berikutnya.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkah dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs . Sumarno, MSIE, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak,Drs Budi Sudaryanto, MT, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Segenap pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
5. Papa, mama, Dewi,Devi tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Yodhy sebagai-sahabat terdekat dan terbaik yang selalu memberikan dukungan, semangat, membantu dengan penuh keikhlasan .Terimakasih sobat! Jasamu takkan kulupakan.
7. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu sebelumnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

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

Semarang, 3 Januari 2003

Penulis

Dicky Irawan Kusprpto

NIM. C4A 000 223

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	I
Lembar Sertifikasi.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Abstrack.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Rumus.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	4
I.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
I.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
I.3.2 Kegunaan Penelitian.....	5
I.4 Metodologi.....	5
I.5 <i>Outline</i> Penelitian.....	6
I.6 Definisi-definisi Utama.....	7
I.7 Simpulain.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	9
II.1 Pendahuluan.....	9
II.2 Konsep Dasar.....	13

II.2.1	Daya Tahan Diferensiasi.....	13
II.2.2	Orientasi Teknologi.....	15
II.2.3	Orientasi Belajar.....	16
II.2.4	Kinerja Pemasaran.....	19
II.3	Penelitian Terdahulu.....	21
II.4	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	22
II.5	Dimensionalisasi Variabel.....	23
II.6	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	25
II.6.1	Hipotesis.....	25
II.6.2	Definisi Operasional Variabel.....	25
II.7	Simpulan.....	26
BAB III	METODE PENELITIAN.....	27
III.1	Pendahuluan .....	27
3.2	Obyek Penelitian.....	27
III.3	Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3.1	Data Primer.....	28
3.3.2	Data Sekunder.....	28
III.4	Populasi dan Sampel.....	28
III.5	Metode Pengumpulan Data.....	30
III.6	Teknik Analisis.....	31
III.7	Simpulan.....	39
BAB IV	ANALISIS DATA.....	41
IV.1	Gambaran Obyek Penelitian.....	41
IV.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	42
IV.2.1	Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan teori.....	42
IV.2.2	Langkah 2: Menyusun Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ).....	43
IV.2.3	Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.....	43

IV.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	43
IV. 2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori.....	44
IV.2.4.2 <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	47
IV.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi.....	50
IV.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	50
4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM.....	50
4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	55
IV.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan modifikasi Model.....	56
IV..3 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	57
4.3.1 Uji Validitas.....	57
IV.3.2 <i>Variance Extract</i> .....	58
IV.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	60
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	63
5.1. Pengaruh Derajat Orientasi Teknologi Terhadap.....	63
Daya Tahan Diferensiasi	
5.2 Pengaruh Derajat Orientasi Belajar Terhadap.....	64
Daya tahan Diferensiasi	
V.3 Pengaruh Daya Tahan Diferensiasi Terhadap.....	65
Kinerja Pemasaran	
V.4 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	66
V.5 Implikasi Teoritis.....	67
V.6 Implikasi Manajerial.....	69
V.7 Keterbatasan Penelitian.....	71
V.8 Agenda Penelitian Mendatang.....	71
DAFTAR REFERENSI.....	72

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan antara Derajat Orientasi Teknologi dan..... Derajat Orientasi Belajar dengan Daya Tahan Diferensiasi	18
Gambar 2.2 Hubungan antara Daya Tahan Diferensiasi dengan..... Kinerja Pemasaran	20
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	22
Gambar 2.4 Dimensi-dimensi dari Variabel Daya Tahan Diferensiasi.....	23
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Orientasi Teknologi.....	23
Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Orientasi Belajar.....	24
Gambar 2.9 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran.....	24
Gambar 3.1 <i>Path Diagram</i> .....	34
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	45
Gambar 4.2 <i>Structural Equation Model</i> .....	48

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu..... 21
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel..... 25
Tabel 3.1	Variabel dan Dimensinya..... 34
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktural..... 35
Tabel 3.3	Model Pengukuran..... 36
Tabel 3.4	<i>Goodness of Fit Index</i> ..... 39
Tabel 4.1	<i>Sample Covariances - Estimates</i> ..... 44
Tabel 4.2	Index Pengujian Kelayakan..... 45 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen
Tabel 4.3	<i>Regression Weights</i> ..... 46 <i>Confirmatory Factor Analysis</i>
Tabel 4.4	<i>Regression Weights Structural Equation Model</i> ..... 49
Tabel 4.5	Index Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i> ..... 46
Tabel 4.6	<i>Descriptive Statistics</i> ..... 52
Tabel 4.7	<i>Assessment of Normality</i> ..... 54
Tabel 4.8	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> ..... 55
Tabel 4.9	<i>Standardized Residual Covariances</i> ..... 56
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas dan Variance Extract..... 84
Tabel 4.11	Estimasi Parameter Regression Weights..... 61

## DAFTAR RUMUS

		Halaman
Rumus 1	Penentuan Sampel (1).....	29
Rumus 2	Penentuan Sampel (2).....	30
Rumus 3	Persamaan Struktural.....	35
Rumus 4	<i>Construct Reliability</i> .....	57
Rumus 5	<i>Variance Extract</i> .....	59

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Draft Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **I.1 Latar Belakang Penelitian**

Kesuksesan dalam bidang pemasaran suatu perusahaan tidak terlepas dari strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan tersebut. Salah satu strategi pemasaran tersebut adalah diferensiasi. Diferensiasi merupakan strategi pemasaran yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja pemasarannya. Perusahaan melakukan diferensiasi jika perusahaan dapat memiliki keunikan dibandingkan para pesaingnya dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli.

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

Lebih lanjut, Getz dan Sturdivant (1989, p.9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah

dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Meskipun diferensiasi mempunyai arti penting, sumber-sumber yang memungkinkan dilakukannya diferensiasi seringkali tidak dipahami oleh perusahaan, atau dengan kata lain perusahaan sering memandang diferensiasi dalam sudut pandang yang terlalu sempit. Perusahaan sering memandang strategi diferensiasi dari segi produk saja tanpa melihat bahwa sebenarnya diferensiasi dapat diciptakan melalui daya tahan diferensiasi itu sendiri. Kutcher (2000, p.14) mengatakan bahwa diferensiasi tidak sekedar melibatkan produk saja tetapi merupakan proses multifungsi yang meliputi 4 bagian kunci dari perusahaan yaitu: produk, pelayanan, personel dan citra perusahaan. Perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi bila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak di mata para pembeli. Perusahaan juga sering tidak memberikan perhatian yang cukup pada biaya diferensiasi atau pada daya tahan diferensiasi yang telah dicapai perusahaan. Jika perusahaan dapat mengelola biaya diferensiasi dan daya tahan diferensiasi dengan baik maka hal tersebut akan menambah kemampuan perusahaan dalam menerapkan strategi diferensiasi.

Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana dia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah. Diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk menawarkan dengan harga tinggi (harga premi), menjual produknya semakin banyak pada harga tertentu, atau memperoleh sejumlah manfaat yang setara, misalnya: besarnya kesetiaan pembeli selama masa menurunnya permintaan dalam daur hidup usaha. Menurut Smith (1995, p.63-65) kesuksesan dalam merencanakan aktivitas pemasaran menuntut penerapan yang tepat dari strategi diferensiasi dan menjadi tanggung jawab seluruh bagian dari perusahaan untuk mengembangkan strategi tersebut sesuai dengan lingkungan yang dinamis dalam pasar yang dimasuki oleh perusahaan.

Dalam menerapkan strategi diferensiasi, terdapat banyak faktor yang belum mendapat perhatian besar dari perusahaan, sementara itu bila faktor-faktor tersebut dikelola dengan baik oleh perusahaan maka akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan strategi diferensiasi. Salah satu faktor tersebut adalah daya tahan strategi diferensiasi perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya tahan diferensiasi perusahaan adalah orientasi teknologi dan orientasi belajar (Sidik, 1999, p.2-7). Dan industri perbankan merupakan industri yang produknya relatif homogen, dengan homogenitas produk itu maka persaingan industri perbankan menjadi sangat sensitif terhadap strategi diferensiasi. dan selama ini penelitian mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi daya tahan differensiasi industri perbankan di kota Semarang belum pernah dilakukan. Berdasarkan uraian tersebut maka objek penelitian adalah industri perbankan di kota Semarang.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Salah satu industri yang sedang berkembang dan dituntut untuk terus melakukan diferensiasi dalam menghadapi persaingan adalah industri perbankan. Hal ini sesuai dengan pendapat Rusdiharsono (1998, p.30) yang menyatakan bahwa dalam memasuki milenium baru, tantangan bagi industri perbankan nasional akan semakin berat dan kompleks. Teknik-teknik dan produk-produk keuangan baru, baik dalam kaitannya dengan proses sekuritisasi aset maupun penggunaan teknologi informasi dan komputer berkembang dengan pesat. Proses globalisasi akan semakin kuat dengan implikasi pada semakin meningkatnya ketidakpastian serta persaingan yang semakin ketat. Untuk mengikuti perkembangan tersebut industri perbankan perlu mengembangkan kemampuan diferensiasinya.

Sejauh ini penelitian mengenai daya tahan strategi diferensiasi perusahaan belum pernah diteliti, khususnya pada bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang. Oleh karena itu menarik untuk diteliti bagaimana bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang mengembangkan kemampuan diferensiasinya untuk menghadapi persaingan dalam industri perbankan yang semakin ketat.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan research gap di atas maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh orientasi teknologi terhadap daya tahan diferensiasi.
2. Bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap daya tahan diferensiasi.
3. Bagaimana pengaruh daya tahan diferensiasi terhadap kinerja pemasaran.

### **I.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **I.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh orientasi teknologi terhadap daya tahan diferensiasi.
2. Menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap daya tahan diferensiasi.
3. Menganalisis pengaruh daya tahan diferensiasi terhadap kinerja pemasaran.

#### **I.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan kerangka berpikir yang terintegrasi dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya tahan diferensiasi dan rantai nilai perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.
2. Memberi masukan kepada pihak perusahaan dalam menyusun strategi diferensiasi yang tepat.

### **I.4 Metodologi**

Pada penelitian ini metodologi yang akan dipakai adalah confirmatory factor analysis dan full model dari Structural Equation Model (SEM). Dalam SEM, hasil komputasi untuk test signifikansi model dilakukan untuk mengukur goodness of fit yaitu Chi square, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index

(AGFI), The Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) dan Critical Ratio (CR).

### **1.5 Outline Penelitian**

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan outline penelitian ini sebagai berikut :

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, outline penelitian, definisi-definisi utama, dan ditutup dengan simpulan dari Bab I.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi pendahuluan, uraian tentang daya tahan diferensiasi, orientasi teknologi, orientasi belajar, dan kinerja pemasaran dilanjutkan dengan hipotesis dan kerangka pemikiran teoritis serta definisi operasional variabel dan ditutup dengan simpulan dari bab II.
- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi pendahuluan, obyek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan ditutup dengan simpulan dari Bab III.

- Bab IV. Analisis Data

Bab ini berisi pendahuluan, pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis penelitian dan ditutup dengan simpulan dari bab IV.

- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

Bab ini berisi pendahuluan, kemudian menguraikan kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

### **1.6 Definisi-Definisi Utama**

1. Daya tahan diferensiasi adalah langgengnya nilai yang terlihat oleh pembeli dan tidak adanya tindakan peniruan dari pesaing.
2. Orientasi teknologi adalah derajat teknologi yang diadopsi oleh perusahaan atau kemampuan dan kapabilitas perusahaan dalam hal teknologi jika dibanding para pesaing perusahaan.
3. Orientasi belajar adalah proses dimana organisasi/perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan.

4. Kinerja pemasaran adalah suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk.

## **1.7 Simpulan**

Bab I merupakan dasar dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu diuraikan tentang latar belakang penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut disusun masalah penelitian. Kemudian dirumuskan tujuan dan kegunaan penelitian. Berikutnya diajukan metode penelitian yang akan digunakan dalam tesis ini. Untuk memberikan gambaran isi tesis secara keseluruhan maka disajikan outline tesis dan diuraikan mengenai definisi-definisi utama dari variabel yang akan diteliti dalam tesis ini. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan variabel-variabel yang hendak diteliti dilakukan dengan melakukan telaah terhadap sejumlah literatur seperti : textbook, artikel dan jurnal yang relevan diuraikan pada bab II berikut ini.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **II.1 Pendahuluan**

Menurut Getz dan Sturdivant (1989, p.6-7) ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan strategi diferensiasi yang efektif. Strategi tersebut dapat difokuskan pada biaya, struktur industri, pilihan-pilihan yang ada dalam pasar, atau kemampuan internal perusahaan. Pendekatan menyeluruh yang dapat mendukung strategi diferensiasi meliputi :

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

strategi diferensiasi maupun halangan-halangan dalam kultur perusahaan untuk mencapai sukses melalui strategi diferensiasi.

Secara keseluruhan, agar dapat menerapkan strategi diferensiasi dengan sukses perusahaan harus mengikuti aturan ICI yaitu :

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

Pendekatan yang dilakukan adalah mendaftarkan dan mengidentifikasi setiap elemen yang telah disebutkan di atas dalam tiga tahap (Getz dan Sturdivant, 1989, p.7-9).

⇒ **Tahap I : Membangun pengetahuan**

Pendekatan ini secara keseluruhan dimulai dengan satu langkah paling penting yaitu membuat struktur proses kerjasama. Hal ini dilakukan karena seluruh fungsi perusahaan perlu dilibatkan dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi dan keterlibatan yang luas dari seluruh fungsi perusahaan harus ditekankan pada tahap awal ini. Hal ini akan menjamin bahwa : informasi yang paling akurat akan ditemukan dan digunakan, hambatan dan pembatas untuk melakukan perubahan akan dengan cepat diidentifikasi dan didaftarkan. Jadi, meskipun usaha analisis dan perencanaan dilakukan oleh manajemen puncak

perusahaan tetapi yang melaksanakannya adalah seluruh fungsi internal dari perusahaan. Hal ini akan lebih mudah dengan menyiapkan sebuah tim yang bertanggung jawab menjamin bahwa proses dalam tahap ini berjalan dengan lancar. Dalam hal ini diperlukan individu yang cukup berpengalaman dan mempunyai wawasan yang luas untuk menerima dan menggunakan informasi serta analisis yang tepat. Manajemen puncak harus terdiri dari anggota-anggota tim yang bertanggung jawab dalam tahap awal ini serta memahami keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan perusahaan agar tahap ini berjalan dengan baik.

#### ⇒ **Tahap II : Perumusan strategi**

Seperti halnya tahap pembangunan pengetahuan, perumusan strategi harus merupakan proses yang berulang dalam menguji pilihan-pilihan ekonomi dan mempertimbangkan respon kompetitif yang potensial. Langkah-langkah yang harus diambil seperti yang ditunjukkan pada skema di atas adalah :

- Mengidentifikasi pilihan-pilihan dan kesenjangan-kesenjangan. Di sini anggota tim mengevaluasi hasil penelitian pasar sasaran dan hasil wawancara dengan para konsumen terhadap penawaran perusahaan yang ada sekarang dengan apa yang dicari oleh para konsumen.
- Menilai pilihan-pilihan ekonomi. Penilaian ini meliputi biaya-biaya dan manfaat bagi para konsumen, saluran distribusi dan produsen. Pada titik ini,

- beberapa pilihan akan tersingkir karena biaya yang dikeluarkan lebih besar daripada manfaat dan keuntungan potensial yang bisa didapat.
- Menilai pilihan-pilihan kompetitif. Ini adalah saat dimana anggota tim harus memutuskan apakah perusahaan mampu mengimplementasikan pilihan-pilihan yang tersedia atau justru pesaing perusahaan dengan keunggulan sumber daya ekonominya, kemampuan fungsionalnya dan ketetapan kulturnya dapat mengakomodasi pilihan-pilihan tersebut.
  - Menilai batasan-batasan yang ada. Ini adalah bagian dari proses di mana perusahaan harus melihat batasan-batasan yang ada baik internal maupun eksternal yang akan menghambat pelaksanaan beberapa pilihan.

#### ⇒ **Tahap III : Proses implementasi**

Dengan proses strategi diferensiasi yang telah dirumuskan, setiap fungsi dari perusahaan diperlukan untuk menetapkan aktivitas-aktivitas yang harus dikerjakan dalam rangka menyampaikan manfaat dan keuntungan yang telah ditargetkan kepada konsumen. Rencana untuk menghubungkan fungsi-fungsi yang terintegrasi harus dikembangkan. Rencana tersebut menjabarkan bagaimana setiap fungsi dalam setiap tahap harus dirubah atau dikembangkan untuk mendukung aktivitas yang dibutuhkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dalam pasar sasaran. Hal tersebut harus dijelaskan secara menyeluruh kepada struktur organisasi dan sistem manajemen perusahaan agar proses implementasi dapat berjalan dengan baik.

## **II.2 Konsep-konsep Dasar**

### **II.2.1 Daya Tahan Diferensiasi**

Menurut Porter (1993, p.147-149), daya tahan diferensiasi ditentukan oleh dua hal yaitu : langgengnya nilai yang terlihat oleh pembeli dan tidak adanya tindakan peniruan dari pesaing. Selalu ada resiko bahwa kebutuhan atau persepsi pembeli akan berubah sehingga menghilangkan nilai pada bentuk tertentu dari diferensiasi. Pesaing bisa juga meniru strategi perusahaan bersangkutan atau mencari strategi baru yang lebih maju daripada strategi yang telah dipilih perusahaan itu.

Selanjutnya Porter (1993, p.147-149) menyatakan bahwa daya tahan diferensiasi perusahaan terhadap pesaing tergantung pada sumber daya tahan itu. Supaya berdaya tahan, diferensiasi harus berdasarkan pada sumber yang memiliki penghalang mobilitas untuk mencegah peniruan dari pesaing. Sebagai contoh, hasil belajar yang telah menjadi hak milik, keterkaitan antar hubungan dan keuntungan sebagai pengambil langkah pertama, semuanya cenderung menjadi faktor keunikan yang lebih tahan lama dibandingkan dengan sekedar pilihan kebijakan untuk menjadi unik dalam sebuah aktivitas. Aktivitas pengisyratan seperti pengiklanan bisa juga berdaya tahan karena aktivitas ini memiliki penghalang. Namun, diferensiasi yang terlalu banyak didasarkan pada pengisyratan cenderung rawan terhadap meningkatnya kemampuan pembeli dalam menentukan pilihannya.

Kesulitan dalam meniru sebuah strategi diferensiasi tergantung sebagian pada seberapa banyak sumber diferensiasi yang dipunyai perusahaan. Daya tahan sebuah strategi diferensiasi biasanya paling besar jika diferensiasi berakar pada sumber yang

banyak jumlahnya, bukan hanya bersandar pada satu faktor tunggal seperti desain produk. Memakai landasan tunggal bagi diferensiasi merupakan fokus kuat yang mudah dimanfaatkan pesaing. Diferensiasi yang merupakan hasil dari banyak aktivitas nilai yang terkoordinasi biasanya lebih tahan lama, karena pesaing harus melakukan perubahan besar di banyak bidang untuk menirunya.

Dalam meningkatkan daya tahan diferensiasi, perusahaan dapat menciptakan biaya beralih pada saat dia mendiferensiasikan diri. Biaya beralih merupakan biaya tetap yang dikeluarkan pembeli pada saat berganti pemasok. Hal ini memungkinkan perusahaan menetapkan premi harga yang tahan lama walaupun produknya setara dengan produk pesaing. Jika diferensiasi sekaligus menimbulkan biaya beralih, maka daya tahan diferensiasi tersebut meningkat. Biaya beralih, seperti halnya diferensiasi itu sendiri, tumbuh dari cara di mana pembeli memakai produk bersangkutan. Aktivitas yang membuat perusahaan menjadi unik seringkali dapat meningkatkan biaya beralih karena pembeli seringkali merancang aktivitasnya sedemikian rupa untuk mengeksploitasi keunikan perusahaan.

Doyle (1990, p.6-7) memberikan sudut pandang yang lain tentang daya tahan diferensiasi. Doyle menyatakan bahwa daya tahan diferensiasi secara sederhana ditunjukkan dari perilaku para pelanggan untuk lebih memilih produk perusahaan daripada produk pesaing yang sejenis. Daya tahan diferensiasi yang berkelanjutan ditunjukkan melalui kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulannya dalam jangka waktu yang lama, atau dengan kata lain pesaing perusahaan tidak akan dengan mudah meniru keunggulan produk yang dimiliki perusahaan. Pada akhirnya

kemampuan untuk meningkatkan daya tahan diferensiasi dari produk perusahaan akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan profit yang tinggi (doyle, 1990, p.7).

## **II.2.2 Orientasi teknologi**

Faktor penentu keunikan memiliki daya tahan yang berbeda-beda sedangkan biaya diferensiasi bisa juga berbeda-beda di antara para pesaing serta mempengaruhi daya tahan. Diferensiasi akan memiliki daya tahan lebih lama dalam kondisi berikut (Porter, 1993, p.148):

- ⇒ Sumber keunikan perusahaan mempunyai penghalang seperti : kemampuan untuk terus mengembangkan teknologi (technology orentation).
- ⇒ Diferensiasi yang dihasilkan perusahaan merupakan hasil dari banyak aktivitas nilai yang terkoordinasi sehingga pesaing harus melakukan perubahan besar di banyak bidang untuk menirunya.

Sidik (1999, p.2) menyatakan bahwa orientasi teknologi merupakan derajat teknologi yang diadopsi oleh perusahaan atau kemampuan dan kapabilitas perusahaan dalam hal teknologi jika dibanding para pesaing perusahaan. Perusahaan yang mempunyai kapabilitas teknologi yang superior akan mempunyai tingkat keahlian yang tinggi tentang pengetahuan jika dibandingkan perusahaan lain dalam lingkup industrinya. Pengetahuan dan keahlian ini dapat diperoleh melalui proses pengembangan internal maupun diperoleh dari sumber-sumber eksternal. Orientasi

teknologi menggambarkan hasil yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan strategi teknologinya yang pada akhirnya akan mempengaruhi daya tahan diferensiasi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H1 : Semakin tinggi derajat orientasi teknologi, semakin tinggi daya tahan diferensiasi.**

### **II.2.3 Orientasi belajar**

Kemampuan belajar dari perusahaan dalam hal ini kemampuan untuk terus mengembangkan pengetahuan adalah salah satu keunggulan perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi (Buckman dalam Peters, 1994, p.132). Kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan merupakan aset yang sangat berharga. Kemampuan tersebut dapat digunakan untuk menciptakan keunikan perusahaan yang tidak mudah ditiru para pesaing. Kemampuan mengembangkan pengetahuan akan menjadi pusat dari kesuksesan bisnis perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang (Peters, 1994, p.130,132).

Dalam hubungannya dengan orientasi belajar, Garvin (1993, p.80) mendefinisikan *organizational learning* sebagai suatu proses dimana perusahaan belajar untuk mengembangkan kemampuan dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan yang berhubungan dengan praktek bisnis perusahaan. Proses tersebut juga disertai dengan perubahan sikap atau budaya perusahaan yang

menunjukkan sejauh mana perusahaan telah mengembangkan kemampuan belajarnya. Perusahaan dalam mengembangkan kemampuan belajarnya memfokuskan diri pada kegiatan-kegiatan operasionalnya untuk memahami dan mengelola pasar perusahaan dengan mengembangkan sistem-sistem dalam perusahaan seperti sistem produksi dan sistem informasi. Hasil dari pengembangan tersebut kemudian diwujudkan dalam kebijakan internal dan eksternal perusahaan.

Selanjutnya, Farrell (2000, p.205-208) menyatakan bahwa aspek-aspek yang dominan dari orientasi belajar adalah kemampuan dalam mengembangkan dan menyebarkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan serta komitmen dan keinginan perusahaan untuk meningkatkan intensitas belajar dalam perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus memberikan fasilitas yang optimal agar aspek-aspek tersebut dapat dilakukan dengan baik. Bagian yang paling penting dalam hal ini adalah sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan dari manajemen perusahaan. Sikap, perilaku, dan gaya kepemimpinan dari manajemen perusahaan yang mendukung keterbukaan dan kebebasan yang terkendali akan meningkatkan kemampuan belajar dari perusahaan.

Hal yang perlu diperhatikan adalah menemukan metode yang cocok untuk meningkatkan *organizational learning*. Perusahaan perlu membangun kesepakatan untuk memfokuskan diri pada proses pengembangan kemampuan belajar perusahaan dan memberikan fasilitas untuk proses tersebut. Dalam orientasi belajar, arah yang akan dituju oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan menciptakan pengetahuan dan menggunakannya sehingga pada akhirnya dicapai taraf sebagai *learning organization*. Kemampuan perusahaan mengembangkan orientasi belajarnya akan

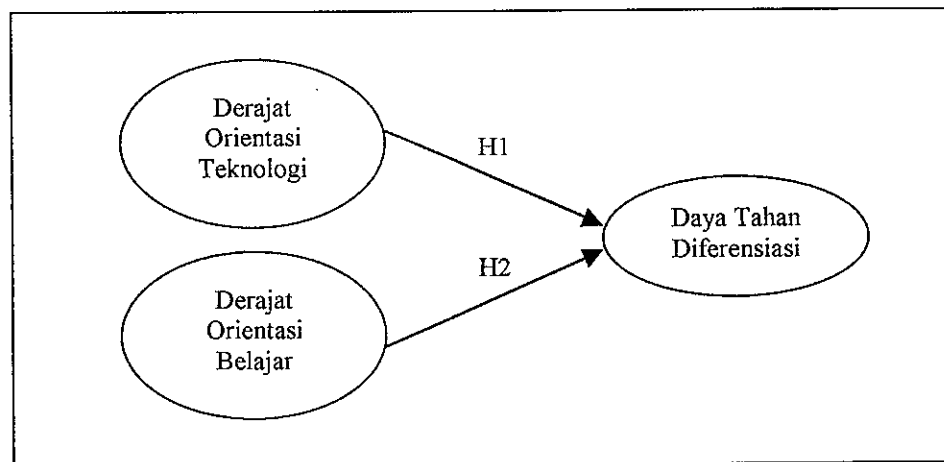
menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan keunggulan tersebut akan mempengaruhi daya tahan diferensiasi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H2 : Semakin tinggi derajat orientasi belajar, semakin tinggi daya tahan diferensiasi.**

Berdasarkan hipotesis 1 (H1) dan hipotesis 2 (H2) yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Hubungan antara Derajat Orientasi Teknologi dan Derajat Orientasi Belajar dengan Daya Tahan Diferensiasi**



Sumber : Sidik, 1999, p.2-7 (dikembangkan untuk penelitian ini)

#### **II.2.4 Kinerja Pemasaran**

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk (Permadi, 1998, p.70-71). Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Konsep kinerja pemasaran yang digunakan di sini memakai variabel-variabel yang meliputi :

1. Market share relatif diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas.
2. Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun.
3. Kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

Daya tahan diferensiasi dipandang sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan melalui kemampuan perusahaan dalam mengembangkan teknologi dan pengetahuan. Kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki perusahaan merupakan aset yang sangat berharga. Kemampuan tersebut dapat digunakan untuk menciptakan keunikan perusahaan yang tidak mudah ditiru para pesaing. Kemampuan mengembangkan pengetahuan akan menjadi pusat dari kesuksesan bisnis perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang (Peters, 1994, p.130,132). Daya tahan diferensiasi yang dipengaruhi oleh kemampuan belajar dari perusahaan untuk terus

mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk terus mengembangkan teknologi yang diterapkan perusahaan adalah salah satu keunggulan kompetitif perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi (Buckman dalam Peters, 1994, p.132). Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan (Droge, Vickery dan Markland, 1995 ; p. 669-670).

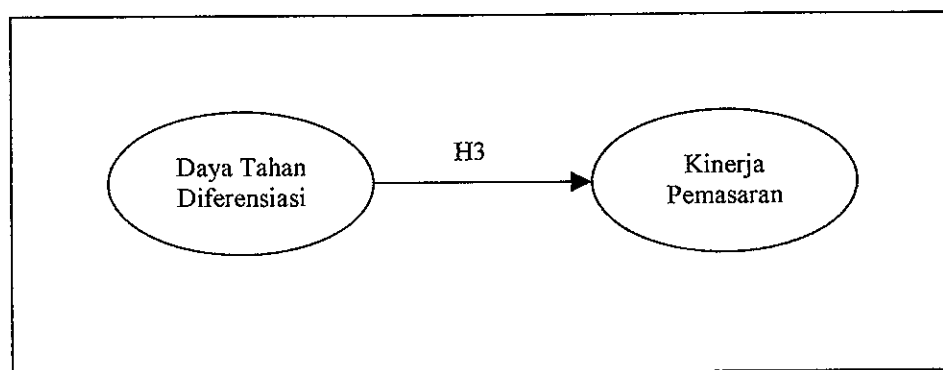
Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H3 : Semakin tinggi daya tahan diferensiasi, semakin tinggi kinerja pemasaran.**

Berdasarkan hipotesis 3 (H3) yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.2**

**Hubungan antara Daya Tahan Diferensiasi dengan Kinerja Pemasaran**



Sumber : Peters, 1994 ; Litman, 2000 (Dikembangkan untuk penelitian ini)

### II.3 Penelitian Terdahulu

Sidik (1999, p.1-19) meneliti hubungan antara orientasi teknologi dan orientasi belajar. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa orientasi belajar yang dilakukan perusahaan memberikan pengaruh positif bagi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan teknologinya. Kemampuan mengembangkan teknologi dan kemampuan belajar dari perusahaan merupakan dua faktor penting untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Artinya keunggulan tersebut akan bertahan dalam jangka waktu yang lama. Hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Judul (Pengarang, Tahun)</b>	<b>Studi</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil</b>
Organizational Learning and Technology Orientation in Emerging NICS (Ignas G. Sidik, 1999)	Menguji hubungan organizational learning dengan technology orientation.	Multiple Regression Analysis	Organizational learning berpengaruh positif terhadap technology orientation perusahaan.

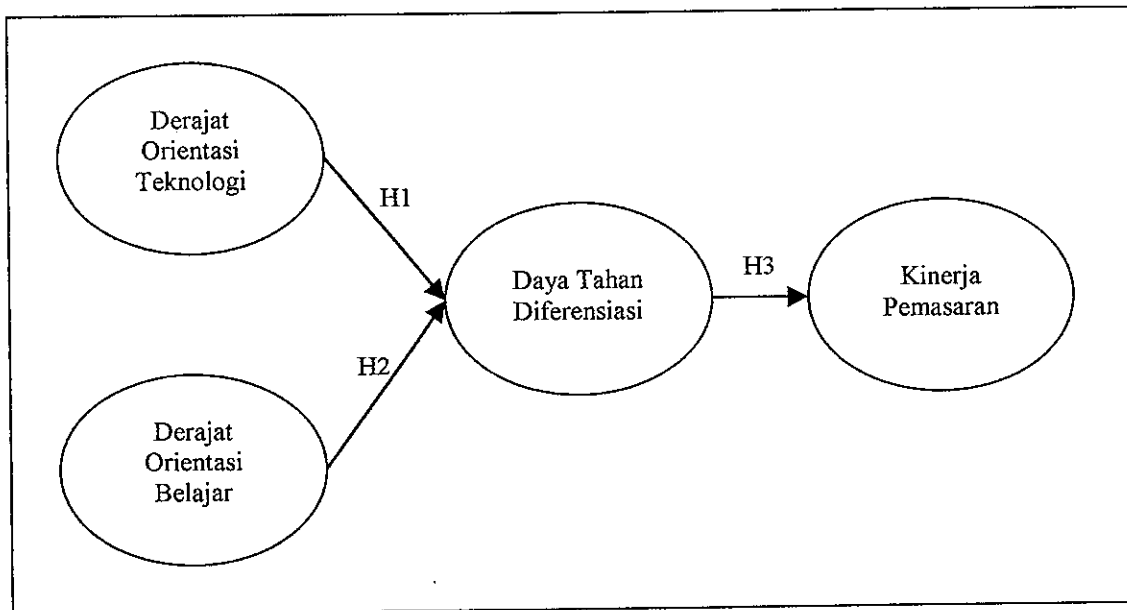
Sumber : Sidik, 1999, p.2-7

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu di atas, terdapat arahan yang menjelaskan bahwa orientasi belajar dan orientasi teknologi dari perusahaan akan memberikan keunggulan bagi perusahaan dalam jangka waktu yang lama artinya perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi melalui peningkatan orientasi belajar

dan teknologinya dapat meningkatkan daya tahan dari startegi diferensiasi tersebut. Penelitian mengenai hal-hal tersebut di atas belum pernah dilakukan, oleh karena itu masalah ini menarik diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan masukan kepada perusahaan berupa implikasi manajerial bagi perusahaan yang bersangkutan.

#### II.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



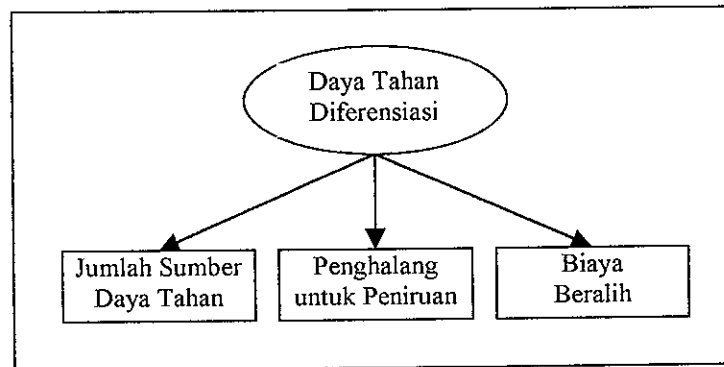
Sumber : Sidik, 1999 ; Peters, 1994 ; Litman, 2000 (Dikembangkan untuk penelitian ini)

## II.5 Dimensionalisasi Variabel

Variabel daya tahan diferensiasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu jumlah sumber daya tahan, penghalang untuk peniruan, dan biaya beralih seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4**

### Dimensi-dimensi dari Variabel Daya Tahan Diferensiasi

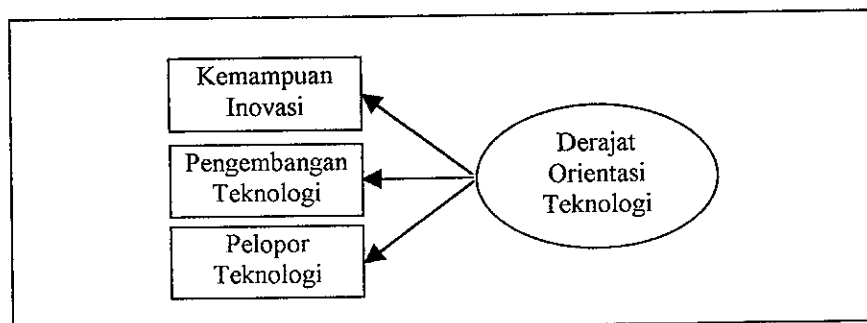


Sumber : Peters, 1994 (Dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel derajat orientasi teknologi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan inovasi, pengembangan teknologi, dan pelopor teknologi seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.5**

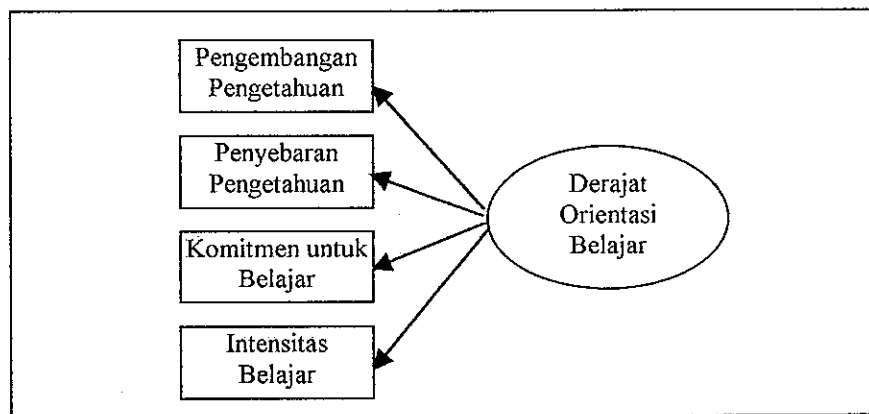
### Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Orientasi Teknologi



Sumber : Sidik, 1999, p.2-7 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel derajat orientasi belajar dibentuk oleh empat indikator yaitu pengembangan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, komitmen untuk belajar, dan intensitas belajar seperti dalam gambar berikut ini :

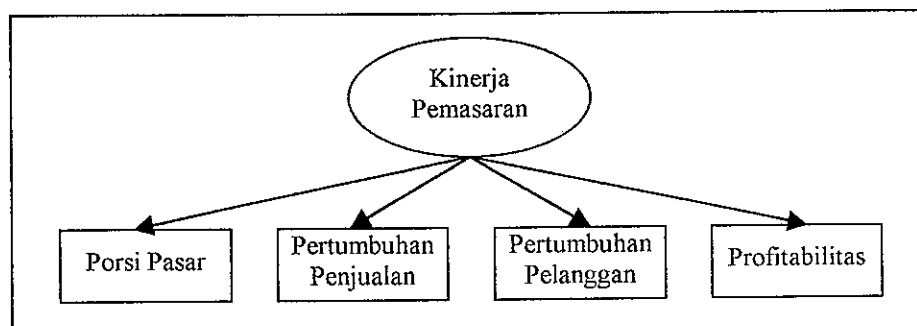
**Gambar 2.6**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Derajat Orientasi Belajar**



Sumber : Sidik, 1999, p.2-7 (dikembangkan untuk penelitian ini)

Variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh empat indikator yaitu porsi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan profitabilitas seperti dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.7**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran**



Sumber : Permadi, 1998 (Dikembangkan untuk penelitian ini)

## II.6 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

### II.6.1 Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi derajat orientasi teknologi, semakin tinggi daya tahan diferensiasi.

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi belajar, semakin tinggi daya tahan diferensiasi.

H3 : Semakin tinggi daya tahan diferensiasi, semakin tinggi kinerja pemasaran.

### II.6.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah:

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Konsep	Definisi Operasional
Daya Tahan Diferensiasi	Daya tahan diferensiasi diartikan sebagai langgengnya nilai yang terlihat oleh pembeli dan tidak adanya tindakan penuruan dari pesaing. Daya tahan diferensiasi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Daya Tahan Diferensiasi
Orientasi teknologi	Orientasi teknologi adalah kemampuan perusahaan dalam mengembangkan teknologi yang dimilikinya untuk mendukung daya tahan dari diferensiasi yang dilakukan perusahaan. Orientasi teknologi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Orientasi teknologi
Orientasi belajar	Orientasi belajar adalah kemampuan perusahaan dalam mengembangkan proses belajar di seluruh fungsi perusahaan untuk mendukung daya tahan dari diferensiasi yang dilakukan perusahaan. Orientasi belajar dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur Orientasi belajar
Kinerja pemasaran	Kinerja pemasaran diartikan sebagai konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Kinerja pemasaran dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	Market share, Sales Growth, Customer Growth, ROI

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

## **II.7 Simpulan**

Telaah ini merupakan suatu pijakan yang memberikan uraian konsep-konsep tentang orientasi teknologi, orientasi belajar, daya tahan diferensiasi, dan kinerja pemasaran. Disamping itu, dijelaskan juga hubungan-hubungan konstruk-konstruk tersebut berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada tersebut, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pikir teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **III.1 Pendahuluan**

Dalam Bab III ini akan dijelaskan arah penelitian untuk menganalisis sebuah model penelitian tentang orientasi teknologi, orientasi belajar, daya tahan diferensiasi, kekuatan penjualan, karakteristik organisasi, hubungan antar departemen, rantai nilai perusahaan dan kinerja pemasaran. Bab III ini terdiri dari 7 sub-bab yaitu: Pendahuluan, Obyek Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan Data, Teknik Analisa dan Simpulan.

### **III.2 Obyek Penelitian**

Penelitian ini memilih bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis hubungan orientasi teknologi, orientasi belajar, daya tahan diferensiasi, dan kinerja pemasaran. Industri perbankan khususnya bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang mempunyai hubungan yang erat dengan aspek-aspek tersebut di atas.

Industri perbankan selalu menggunakan teknologi dan proses belajar untuk mendukung proses strategiknya. Industri perbankan juga memiliki basis salesforce

yang besar. Dalam industri perbankan sangat dimungkinkan terjadi hubungan antar departemen dengan frekuensi yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut maka industri perbankan khususnya bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

### **III.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **III.3.1 Data Primer**

Menurut Cooper dan Emory (1998, p.253-255), data yang termasuk dalam data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumber data. Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden.

#### **III.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini.

### **III.4 Populasi dan Sampel**

#### **III.4.1 Populasi**

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

Emory, 1998, p.210-212). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pimpinan bank pemerintah dan bank swasta yang masih beroperasi di Kota Semarang.

### III.4.2 Sampel

Singarimbun (1991, p.149) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster random sampling*, dimana populasi dibagi menjadi banyak cluster kemudian memilih sejumlah cluster secara acak dan melakukan penelitian terhadap seluruh unit dalam cluster terpilih (Purwadi, 2000, p.133-134) .

Penentuan jumlah sampel menurut Hair (1995, p.636-638) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5-10. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah indikator} &= 14 \\ \text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 8 \dots\dots\dots (1) \\ &= 14 \times 8 \\ &= 112 \text{ responden} \end{aligned}$$

Sementara itu penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Rao (1996, p.28-29) adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2} \dots\dots\dots (2)$$

Dimana: n = Jumlah sampel  
 N = Jumlah populasi  
 moe = Maximum error

Jumlah pimpinan bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang adalah sebanyak 238 orang. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan maximum error sebesar 10% adalah:

$$n = \frac{238}{1 + 238 (10\%)^2}$$

$$n = 70,41$$

$$n \approx 71 \text{ orang}$$

Sesuai dengan perhitungan di atas maka jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 112 pimpinan bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang.

### **III.5 Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Mendapatkan data secara langsung dari responden dengan menggunakan serangkaian daftar pertanyaan.

## **2. Studi Pustaka**

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian dari jurnal, literatur dan sumber-sumber lain yang layak dijadikan bahan masukan untuk penelitian.

## **3. Pengujian Dimensi Variabel**

Pengujian keakuratan dalam penelitian ini dilakukan dengan program AMOS 4, dalam Structural Equation Model (SEM), dimana dimensi-dimensi yang tidak akurat secara otomatis ditolak masuk dalam perhitungan. Sehingga hanya dimensi-dimensi yang benar-benar akurat yang diperhitungkan dalam analisis nantinya.

### **III.6 Teknik Analisis Data**

Suatu penelitian selalu memerlukan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisa yang dipilih untuk menganalisa data adalah sebagai berikut:

#### **III.6.1 SEM (Structural Equation Model)**

Untuk menguji H1 hingga H7 alat analisis data yang dipakai adalah Structural Equation Model dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand,A.T, 1999, p.85). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand,A.T (1999, p.85) AMOS mempunyai keistimewaan dalam:

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural

- mengakomodasi model yang meliputi latent variabel
- mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Confirmatory Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

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

#### 1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam melakukan pengembangan model teoritis untuk penelitian, hal yang harus dilakukan adalah mengadakan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka untuk memperoleh justifikasi terhadap model yang akan dikembangkan dalam penelitian. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model tersebut melalui data empirik yang mendukung.

#### 2. Pengembangan Path Diagram

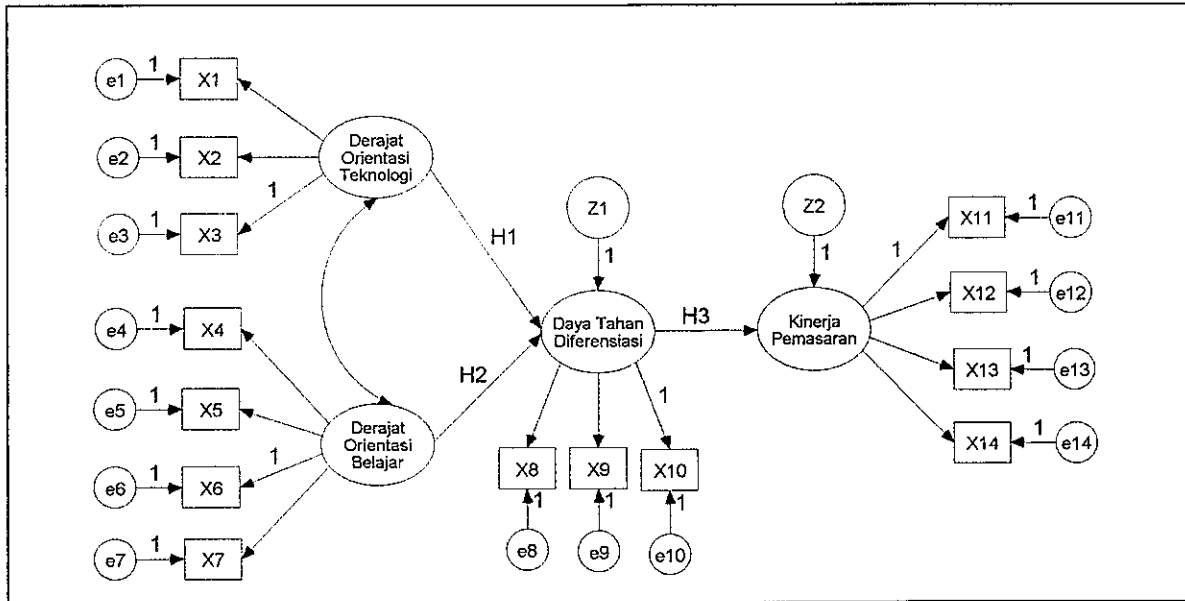
Dalam langkah kedua ini, model yang telah disusun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Dalam path diagram tersebut, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus

menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Exogenous constructs yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Endogenous constructs yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Path diagram variabel-variabel yang mempengaruhi daya tahan diferensiasi serta relevansinya terhadap kinerja pemasaran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Path Diagram**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Dimensinya**

Variabel	Dimensi	Simbol
Derajat Orientasi Teknologi	Kemampuan Inovasi	X1
	Pengembangan Teknologi	X2
	Pelopor Teknologi	X3
Derajat Orientasi Belajar	Pengembangan Pengetahuan	X4
	Penyebaran Pengetahuan	X5
	Komitmen untuk Belajar	X6
	Intensitas Belajar	X7
Daya Tahan Diferensiasi	Jumlah Sumber Daya Tahan	X8
	Penghalang untuk Peniruan	X9
	Biaya Beralih	X10
Kinerja Pemasaran	Porsi Pasar	X11
	Pertumbuhan Penjualan	X12
	Pertumbuhan Pelanggan	X13
	Profitabilitas	X14

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

3. Konversi Path Diagram ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

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

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (3)$$

**Tabel 3.2**  
**Model Persamaan Struktural**  
**Daya Tahan Diferensiasi dan Kinerja Pemasaran**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Daya Tahan Diferensiasi = $\beta_1$ Derajat Orientasi Teknologi + $\beta_2$ Derajat Orientasi Belajar + $z_1$
Kinerja Pemasaran = $\alpha_1$ Daya Tahan Diferensiasi + $z_2$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, A.T, 2000, p.40-42).

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep Exogenous (model pengukuran)</b>	<b>Konsep Endogenous (model pengukuran)</b>
$X1 = \lambda_1$ Derajat Orientasi Teknologi + e1	$X8 = \lambda_8$ Daya Tahan Diferensiasi + e8
$X2 = \lambda_2$ Derajat Orientasi Teknologi + e2	$X9 = \lambda_9$ Daya Tahan Diferensiasi + e9
$X3 = \lambda_3$ Derajat Orientasi Teknologi + e3	$X10 = \lambda_{10}$ Daya Tahan Diferensiasi + e10
$X4 = \lambda_4$ Derajat Orientasi Belajar + e4	$X11 = \lambda_{11}$ Kinerja Pemasaran + e11
$X5 = \lambda_5$ Derajat Orientasi Belajar + e5	$X12 = \lambda_{12}$ Kinerja Pemasaran + e12
$X6 = \lambda_6$ Derajat Orientasi Belajar + e6	$X13 = \lambda_{13}$ Kinerja Pemasaran + e13
$X7 = \lambda_7$ Derajat Orientasi Belajar + e7	$X14 = \lambda_{14}$ Kinerja Pemasaran + e14

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Matriks kovarian digunakan di dalam SEM karena mempunyai kelebihan dalam menyajikan perbandingan yang lebih valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand, A.T (2000, p.43) menganjurkan agar memakai matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori karena matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan memakai matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

#### 6. Evaluasi kriteria goodness of fit

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

- $\chi^2$  chi square, dimana semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model penelitian dan diterima dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.52).
- RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), dimana nilai RMSEA sebesar  $\leq 0.08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degree of freedom (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53).

- GFI (Goodness of Fit Index) adalah ukuran non statistik dengan nilai antara 0 (poor fit) sampai 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dari GFI menunjukkan suatu better fit.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), dimana model penelitian dapat diterima bila AGFI mempunyai nilai  $\geq 0.90$  (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah statistik chi square,  $\chi^2$  dibagi DF-nya atau disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.56).
- TLI (Tucker Lewis Index), dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57).
- CFI (Comparative Fit Index), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Secara keseluruhan, cut-off value untuk masing-masing goodness of fit index adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Cut-off Value untuk Goodness of Fit Index**

$\chi^2$	Sekecil mungkin
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber: Ferdinand, 2000, p.59

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Hair dalam Ferdinand, A.T, (2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu  $> 2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

### III.7 Simpulan

Bab ini merupakan suatu penjelasan tentang bagaimana penelitian ini akan dijalankan. Oleh karena itu diuraikan konsep desain penelitian serta obyek penelitian, jenis dan sumber data yang nanti menjadi bahan untuk menguji hipotesis serta analisa, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data yang dibutuhkan

serta teknik analisa yang sesuai dan memadai untuk menguji hipotesis serta menghasilkan implikasi-implikasi manajerial.

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Dalam Bab III telah disajikan metode penelitian yang secara garis besar menerangkan bagaimana data penelitian akan dikumpulkan dari lapangan. Seperangkat pertanyaan telah disebarkan ke Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Jumlah data yang diperoleh adalah sebanyak 120 data penelitian. Data penelitian tersebut akan dianalisis dalam Bab IV ini. Isi dari Bab IV secara keseluruhan adalah sebagai berikut: gambaran umum obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan varians extract, dan pengujian hipotesis.

### **IV.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Jawaban dari responden penelitian telah ditentukan sebanyak 120 sampel dimana kriteria dari responden adalah Unsur pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Dari hasil pengumpulan data penelitian, diperoleh hasil bahwa 120 orang responden yang ditemui seluruhnya adalah unsur pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Dari populasi 238 bank pemerintah dan swasta di kota Semarang, 101 atau (42,24%) bank pemerintah dan sisanya 137 atau (57,56%) adalah bank swasta. Berdasarkan jumlah tersebut maka sampel yang

diambil adalah 51 bank pemerintah (42.24% jumlah sampel) dan 69 bank swasta (57,56 jumlah sampel)

#### **IV.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.30):

- Pengembangan sebuah model berdasarkan teori
- Menyusun diagram alur (Path Diagram) untuk menyatakan hubungan kausalitas
- Menterjemaahkan diagram alur (Path Diagram) ke dalam persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran
- Memilih matriks input dan teknik estimasi
- Menilai problem identifikasi
- Evaluasi kriteria Goodness of fit
- Interpretasi dan modifikasi model

Masing-masing langkah tersebut di atas akan dijelaskan sebagai berikut:

##### **IV.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III hal 34. (Path Diagram variabel-variabel yang mempengaruhi daya tahan diferensiasi serta relevansinya terhadap kinerja pemasaran)

#### **IV.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)**

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III hal 34 . (Path Diagram variabel-variabel yang mempengaruhi daya tahan diferensiasi serta relevansinya terhadap kinerja pemasaran)

#### **IV.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (Structural Equations) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.2 , hal 35 ( Model persamaan struktural daya tahan diferensiasi dan kinerja pemasaran) dan Tabel 3.3 pada Bab III hal 36 .(Model pengukuran dimensi)

#### **IV.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1(sampel covariances-estimates) . Sampel yang digunakan adalah 120 Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang.

**Tabel 4.1**  
**Sample Covariances - Estimates**

	X14	X13	X12	X11	X8	X9	X10	X7	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X14	4.380	3.011	2.724	2.685	2.508	2.283	2.871	2.815	2.516	2.627	2.828	2.213	2.406	2.373
X13	3.011	4.932	4.042	3.632	3.351	3.162	3.921	3.765	3.529	3.520	3.334	3.062	3.141	3.148
X12	2.724	4.042	5.018	3.694	3.374	3.076	3.896	3.639	3.493	3.383	3.136	2.905	3.053	3.090
X11	2.685	3.632	3.694	4.514	3.803	3.362	4.093	3.870	3.604	3.522	3.525	3.332	3.360	3.301
X8	2.508	3.351	3.374	3.803	4.930	3.385	3.865	3.708	3.485	3.290	3.438	3.043	3.218	3.170
X9	2.283	3.162	3.076	3.362	3.385	4.933	3.628	3.432	3.117	2.972	3.008	3.260	3.609	3.639
X10	2.871	3.921	3.896	4.093	3.865	3.628	4.632	4.039	3.720	3.630	3.609	3.376	3.635	3.533
X7	2.815	3.765	3.639	3.870	3.708	3.432	4.039	5.003	3.949	3.988	4.217	3.256	3.611	3.445
X4	2.516	3.529	3.493	3.604	3.485	3.117	3.720	3.949	4.683	3.647	3.408	2.852	3.068	3.114
X5	2.627	3.520	3.383	3.522	3.290	2.972	3.630	3.988	3.647	4.340	3.863	2.923	3.252	3.157
X6	2.828	3.334	3.136	3.525	3.438	3.008	3.609	4.217	3.408	3.863	5.175	2.821	3.443	3.204
X1	2.213	3.062	2.905	3.332	3.043	3.260	3.376	3.256	2.852	2.923	2.821	5.999	4.192	4.188
X2	2.406	3.141	3.053	3.360	3.218	3.609	3.635	3.611	3.068	3.252	3.443	4.192	7.055	5.376
X3	2.373	3.148	3.090	3.301	3.170	3.639	3.533	3.445	3.114	3.157	3.204	4.188	5.376	5.766

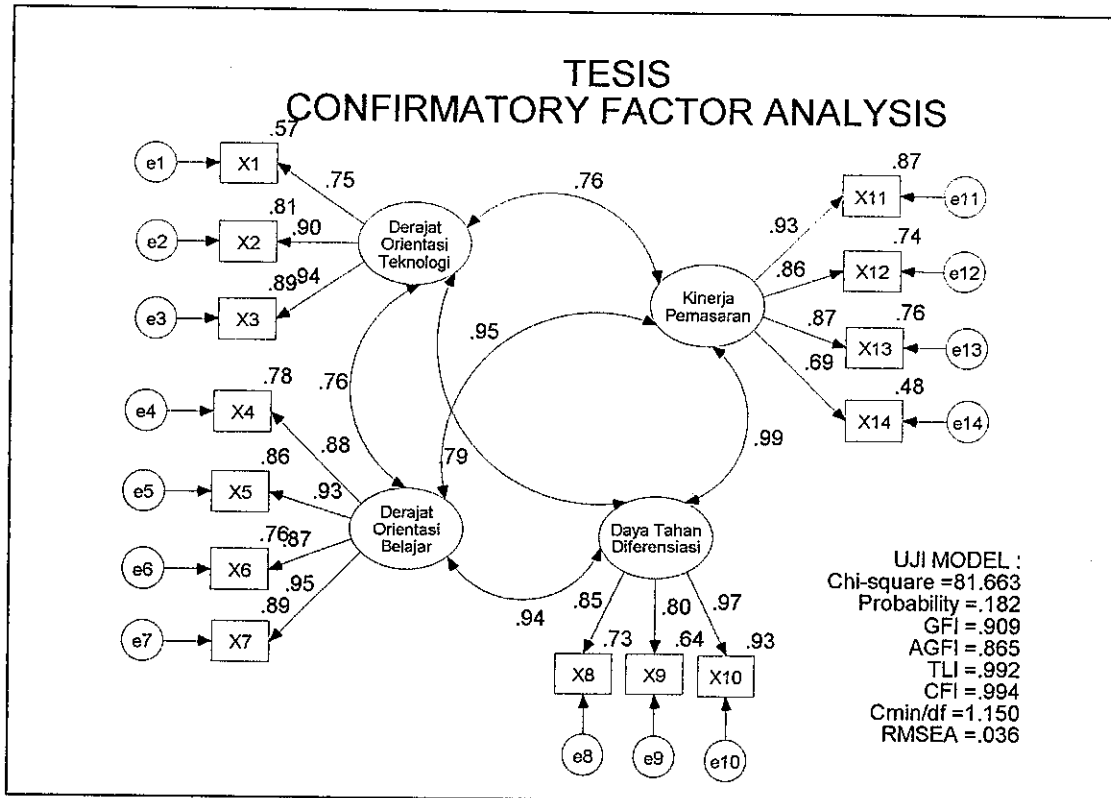
Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah maximum likelihood estimation model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik confirmatory factor analysis dan structural equation model melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.128).

#### **IV.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)**

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis disajikan seperti pada Gambar dan tabel sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Confirmatory Factor Analysis**



Sumber: Data primer yang diolah, 2003

**Tabel 4.2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	81.663	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.182	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.036	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.909	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.865	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.150	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.992	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.994	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

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

	Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<-- Derajat_Orientasi_Teknologi	1.000				
X2	<-- Derajat_Orientasi_Teknologi	1.043	0.066	15.856	0.000	par-1
X1	<-- Derajat_Orientasi_Teknologi	0.821	0.075	11.004	0.000	par-2
X6	<-- Derajat_Orientasi_Belajar	1.000				
X5	<-- Derajat_Orientasi_Belajar	0.972	0.063	15.473	0.000	par-3
X4	<-- Derajat_Orientasi_Belajar	0.957	0.071	13.555	0.000	par-4
X7	<-- Derajat_Orientasi_Belajar	1.063	0.065	16.308	0.000	par-5
X10	<-- Daya_Tahan_Diferensiasi	1.000				
X9	<-- Daya_Tahan_Diferensiasi	0.857	0.066	13.061	0.000	par-6
X8	<-- Daya_Tahan_Diferensiasi	0.915	0.059	15.608	0.000	par-7
X11	<-- Kinerja_Pemasaran	1.000				
X12	<-- Kinerja_Pemasaran	0.963	0.066	14.490	0.000	par-8
X13	<-- Kinerja_Pemasaran	0.972	0.064	15.101	0.000	par-9
X14	<-- Kinerja_Pemasaran	0.734	0.078	9.375	0.000	par-10

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.182 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weights sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3(Regression Weights Confirmatory Factor Analysis) dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. Critical Ratio (CR)

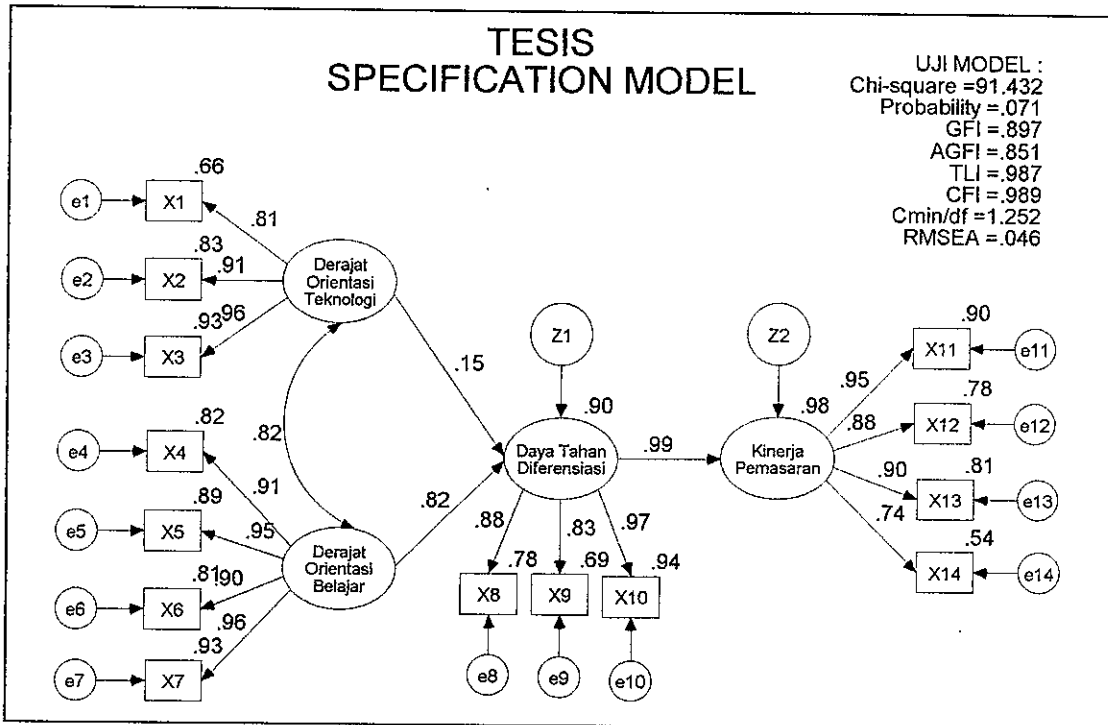
dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.3(Regression Weights Confirmatory Factor Analysis) di atas dapat dilihat bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ . Sementara itu factor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### **IV.2.4.2 Structural Equation Model (SEM)**

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.2, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Structural Equation Model**



Sumber: Data primer yang diolah, 2003

**Keterangan:**

X1	Kemampuan Inovasi
X2	Pengembangan Teknologi
X3	Pelopop Teknologi
X4	Pengembangan Pengetahuan
X5	Penyebaran Pengetahuan
X6	Komitmen untuk Belajar
X7	Intensitas Belajar
X8	Jumlah Sumber Daya Tahan
X9	Penghalang untuk Peniruan
X10	Biaya Beralih
X11	Porsi Pasar
X12	Pertumbuhan Penjualan
X13	Pertumbuhan Pelanggan
X14	Profitabilitas

**Tabel 4.4**  
**Regression Weights Structural Equation Model**

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Daya Tahan_Diferensiasi	<--	Derajat_Orientasi_Teknologi	0.139	0.064	2.170	0.030	H1
Daya Tahan_Diferensiasi	<--	Derajat_Orientasi_Belajar	0.845	0.088	9.601	0.000	H2
Kinerja_Pemasaran	<--	Daya Tahan_Diferensiasi	0.943	0.047	19.877	0.000	H3
X3	<--	Derajat_Orientasi_Teknologi	1.000				
X2	<--	Derajat_Orientasi_Teknologi	1.030	0.065	15.859	0.000	par-4
X1	<--	Derajat_Orientasi_Teknologi	0.818	0.073	11.192	0.000	par-5
X6	<--	Derajat_Orientasi_Belajar	1.000				
X5	<--	Derajat_Orientasi_Belajar	0.951	0.067	14.243	0.000	par-6
X4	<--	Derajat_Orientasi_Belajar	0.951	0.076	12.526	0.000	par-7
X7	<--	Derajat_Orientasi_Belajar	1.047	0.070	14.974	0.000	par-8
X10	<--	Daya Tahan_Diferensiasi	1.000				
X9	<--	Daya Tahan_Diferensiasi	0.834	0.066	12.615	0.000	par-9
X8	<--	Daya Tahan_Diferensiasi	0.909	0.059	15.325	0.000	par-10
X11	<--	Kinerja_Pemasaran	1.000				
X12	<--	Kinerja_Pemasaran	0.960	0.068	14.179	0.000	par-11
X13	<--	Kinerja_Pemasaran	0.966	0.064	14.993	0.000	par-12
X14	<--	Kinerja_Pemasaran	0.709	0.078	9.127	0.000	par-13

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

**Tabel 4.5**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	91.432	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.071	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.046	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.897	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.851	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.252	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.987	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.989	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.071 yang sesuai syarat ( $> 0.05$ ). Tingkat signifikansi terhadap Chi-Square model sebesar

91.432, indeks Cmin/df, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal.

#### **IV.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi**

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

#### **IV.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

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

##### **IV.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

###### **IV.2.6.1.1 Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 14 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 70. Penelitian ini menggunakan 120 sampel Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

###### **IV.2.6.1.2 Outlier**

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik

yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

#### **IV.2.6.1.2.1 Outlier Univariate**

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi

yang mempunyai Z-score  $\geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2000, p.94).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Descriptive Statistics**

Number of valid observations (listwise) = 120.00						
Valid						
Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label
ZX11	0.00000	1.00000	-2.13258	2.08571	120	Zscore(X11)
ZX5	0.00000	1.00000	-2.10325	2.19885	120	Zscore(X5)
ZX3	0.00000	1.00000	-1.79011	1.94216	120	Zscore(X3)
ZX8	0.00000	1.00000	-1.95471	2.08179	120	Zscore(X8)
ZX12	0.00000	1.00000	-1.94495	2.05609	120	Zscore(X12)
ZX13	0.00000	1.00000	-2.03273	2.00283	120	Zscore(X13)
ZX7	0.00000	1.00000	-2.08143	1.92560	120	Zscore(X7)
ZX10	0.00000	1.00000	-2.14379	2.02040	120	Zscore(X10)
ZX4	0.00000	1.00000	-2.07455	2.06688	120	Zscore(X4)
ZX9	0.00000	1.00000	-2.02130	2.01383	120	Zscore(X9)
ZX14	0.00000	1.00000	-2.16898	2.11347	120	Zscore(X14)
ZX1	0.00000	1.00000	-1.73806	1.92102	120	Zscore(X1)
ZX6	0.00000	1.00000	-2.01002	1.92977	120	Zscore(X6)
ZX2	0.00000	1.00000	-1.64652	1.72775	120	Zscore(X2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Dari Tabel 4.6 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada outlier univariat.

#### IV.2.6.1.2.2 Outlier Multivariate

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99).

Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 14 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (14, 0.001) = 36.124$ . Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 36.124 merupakan multivariate outliers. Namun dalam proses analisis, *outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, 98-104).

#### **IV.2.6.1.3 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.83).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat

ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Assessment of Normality**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X14	1.000	10.000	-0.104	-0.465	-0.231	-0.516
X13	1.000	10.000	-0.247	-1.106	-0.423	-0.945
X12	1.000	10.000	-0.233	-1.044	-0.345	-0.772
X11	1.000	10.000	-0.142	-0.636	-0.363	-0.812
X8	1.000	10.000	-0.236	-1.057	-0.402	-0.898
X9	1.000	10.000	-0.146	-0.651	-0.328	-0.734
X10	1.000	10.000	-0.158	-0.705	-0.595	-1.330
X7	1.000	10.000	-0.158	-0.705	-0.549	-1.228
X4	1.000	10.000	0.023	0.104	-0.358	-0.802
X5	1.000	10.000	-0.301	-1.346	-0.156	-0.349
X6	1.000	10.000	-0.289	-1.292	-0.364	-0.815
X1	1.000	10.000	-0.126	-0.562	-0.725	-1.622
X2	1.000	10.000	-0.078	-0.348	-0.823	-1.839
X3	1.000	10.000	-0.090	-0.401	-0.815	-1.822
Multivariate					137.297	35.529

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Dari tabel 4.7 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian data tersebut normal.

#### **IV.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

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

sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 1.6559e+003

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

#### IV.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

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

**Tabel 4.8**  
**Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index**

Kriteria	Hasil Analisis	Nilai Kritis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	91.432	Diharapkan kecil	Baik
Significance Probability	0.071	$\geq 0.05$	Baik
RMSEA	0.046	$\leq 0.08$	Baik
GFI	0.897	$\geq 0.90$	Marginal
AGFI	0.851	$\geq 0.90$	Marginal
CMIN/DF	1.252	$\leq 2.00$	Baik
TLI	0.987	$\geq 0.95$	Baik
CFI	0.989	$\geq 0.95$	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Tabel 4.8 tersebut menunjukkan bahwa dari 8 kriteria, 6 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

#### IV.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai Standardized Residual Covariances yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

**Tabel 4.9**  
**Standardized Residual Covariances**

	X14	X13	X12	X11	X8	X9	X10	X7	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X14	-1.216	-1.289	-1.691	-2.015	-1.951	-1.899	-1.908	-1.738	-1.730	-1.599	-1.445	-1.274	-1.926	-1.951
X13	-1.289	-1.817	-1.503	-2.324	-2.322	-2.114	-2.156	-2.075	-1.851	-1.911	-2.324	-1.429	-2.396	-2.361
X12	-1.691	-1.503	-1.858	-2.189	-2.237	-2.180	-2.133	-2.182	-1.849	-2.048	-2.522	-1.596	-2.446	-2.380
X11	-2.015	-2.324	-2.189	-2.109	-1.955	-2.062	-2.175	-2.174	-1.978	-2.140	-2.308	-1.262	-2.355	-2.390
X8	-1.951	-2.322	-2.237	-1.955	-1.872	-1.789	-2.209	-2.130	-1.894	-2.212	-2.174	-1.440	-2.288	-2.315
X9	-1.899	-2.114	-2.180	-2.062	-1.789	-1.569	-2.023	-2.013	-1.935	-2.198	-2.287	-0.715	-1.390	-1.266
X10	-1.908	-2.156	-2.133	-2.175	-2.209	-2.023	-2.243	-2.297	-2.152	-2.323	-2.515	-1.502	-2.327	-2.404
X7	-1.738	-2.075	-2.182	-2.174	-2.130	-2.013	-2.297	-2.112	-2.282	-2.284	-2.197	-1.705	-2.393	-2.548
X4	-1.730	-1.851	-1.849	-1.978	-1.894	-1.935	-2.152	-2.282	-2.069	-2.175	-2.647	-1.776	-2.547	-2.469
X5	-1.599	-1.911	-2.048	-2.140	-2.212	-2.198	-2.323	-2.284	-2.175	-2.020	-2.130	-1.729	-2.396	-2.481
X6	-1.445	-2.324	-2.522	-2.308	-2.174	-2.287	-2.515	-2.197	-2.647	-2.130	-2.154	-1.996	-2.293	-2.541
X1	-1.274	-1.429	-1.596	-1.262	-1.440	-0.715	-1.502	-1.705	-1.776	-1.729	-1.996	-1.408	-2.021	-1.956
X2	-1.926	-2.396	-2.446	-2.355	-2.288	-1.390	-2.327	-2.393	-2.547	-2.396	-2.293	-2.021	-1.805	-2.001
X3	-1.951	-2.361	-2.380	-2.390	-2.315	-1.266	-2.404	-2.548	-2.469	-2.481	-2.541	-1.956	-2.001	-2.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

### IV.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

#### IV.3.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

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

**Keterangan:**

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

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

**Hasil standard loading data:**

Derajat orientasi teknologi	= 0.81 + 0.91 + 0.96	= 2.68
Derajat orientasi belajar	= 0.91 + 0.95 + 0.90 + 0.96	= 3.72
Daya tahan diferensiasi	= 0.88 + 0.83 + 0.97	= 2.68
Kinerja pemasaran	= 0.95 + 0.88 + 0.90 + 0.74	= 3.47

**Hasil measurement error data:**

Derajat orientasi teknologi	= 0.34 + 0.17 + 0.07	= 0.58
Derajat orientasi belajar	= 0.18 + 0.11 + 0.19 + 0.07	= 0.55
Daya tahan diferensiasi	= 0.22 + 0.31 + 0.06	= 0.59
Kinerja pemasaran	= 0.10 + 0.22 + 0.19 + 0.46	= 0.97

**Perhitungan reliabilitas data:**

Derajat orientasi teknologi	= $\frac{2.68^2}{2.68^2 + 0.58}$	= 0.925
Derajat orientasi belajar	= $\frac{3.72^2}{3.72^2 + 0.55}$	= 0.962
Daya tahan diferensiasi	= $\frac{2.68^2}{2.68^2 + 0.59}$	= 0.924
Kinerja pemasaran	= $\frac{3.47^2}{3.47^2 + 0.97}$	= 0.925

**IV.3.2 Variance Extract**

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

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

**Keterangan:**

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

**Hasil square standardized loading data:**

Derajat orientasi teknologi	$= 0.81^2 + 0.91^2 + 0.96^2$	$= 2.40$
Derajat orientasi belajar	$= 0.91^2 + 0.95^2 + 0.90^2 + 0.96^2$	$= 3.46$
Daya tahan diferensiasi	$= 0.88^2 + 0.83^2 + 0.97^2$	$= 2.40$
Kinerja pemasaran	$= 0.95^2 + 0.88^2 + 0.90^2 + 0.74^2$	$= 3.03$

**Perhitungan variance extract data:**

Derajat orientasi teknologi	$= \frac{2.40}{2.40 + 0.58}$	$= 0.805$
Derajat orientasi belajar	$= \frac{3.46}{3.46 + 0.55}$	$= 0.863$
Daya tahan diferensiasi	$= \frac{2.40}{2.40 + 0.59}$	$= 0.803$
Kinerja pemasaran	$= \frac{3.03}{3.03 + 0.97}$	$= 0.757$

Hasil perhitungan uji reliabilitas dan variance extract secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Reliabilitas dan Variance Extract**

<b>Nama Variabel</b>	<b>Reliabilitas</b>	<b>Variance Extract</b>
Derajat orientasi teknologi	0.925	0.805
Derajat orientasi belajar	0.962	0.863
Daya tahan diferensiasi	0.924	0.803
Kinerja pemasaran	0.925	0.757

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Sementara itu, dari pengukuran variance extract dapat disimpulkan bahwa nilai variance extract semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### **IV.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

Ada 3 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Estimasi Parameter Regression Weights**

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Daya Tahan Diferensiasi	<--	Derajat Orientasi Teknologi	0.139	0.064	2.170	0.030	H1
Daya Tahan Diferensiasi	<--	Derajat Orientasi Belajar	0.845	0.088	9.601	0.000	H2
Kinerja Pemasaran	<--	Daya Tahan Diferensiasi	0.943	0.047	19.877	0.000	H3

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

**Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat orientasi teknologi maka akan semakin tinggi daya tahan diferensiasi**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara derajat orientasi teknologi dengan daya tahan diferensiasi ditunjukkan dengan CR sebesar 2.170 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.030 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima dan berarti Semakin tinggi derajat orientasi teknologi maka akan semakin tinggi daya tahan diferensiasi

**Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat orientasi belajar maka akan semakin daya tahan diferensiasi**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara derajat orientasi belajar dengan daya tahan diferensiasi ditunjukkan dengan CR sebesar 9.601 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima dan berarti Semakin tinggi derajat orientasi belajar maka akan semakin daya tahan diferensiasi

**Hipotesis 3: Semakin tinggi daya tahan diferensiasi maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara daya tahan diferensiasi dengan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 19.877 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima dan berarti : Semakin tinggi daya tahan diferensiasi maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Pada Bab V ini akan disampaikan kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian dalam 6 bagian. Kesimpulan tentang hipotesis diketengahkan pada bagian V.1, diikuti dengan kesimpulan masalah penelitian pada bagian V.2. Implikasi teoritis atas hasil penelitian disampaikan pada bagian V.3 diikuti dengan bagian V.4 tentang implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian ini dan agenda untuk penelitian mendatang disampaikan masing-masing pada bagian V.5 dan V.6.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 3 hipotesis. Kesimpulan dari ketiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

#### **V.1 Pengaruh Derajat Orientasi Teknologi terhadap Daya Tahan Diferensiasi**

**Hipotesis 1 : Semakin tinggi derajat orientasi teknologi maka akan semakin tinggi daya tahan diferensiasi**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara derajat orientasi teknologi dengan daya tahan diferensiasi. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Sidik (1999, p.2) yaitu bahwa orientasi teknologi merupakan derajat teknologi yang diadopsi oleh perusahaan atau kemampuan dan kapabilitas perusahaan dalam hal teknologi jika dibanding para pesaing perusahaan. Perusahaan yang mempunyai kapabilitas teknologi yang superior akan mempunyai tingkat keahlian yang tinggi tentang pengetahuan jika dibandingkan perusahaan lain dalam

lingkup industrinya. Pengetahuan dan keahlian ini dapat diperoleh melalui proses pengembangan internal maupun diperoleh dari sumber-sumber eksternal. Orientasi teknologi menggambarkan hasil yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan strategi teknologinya yang pada akhirnya akan mempengaruhi daya tahan diferensiasi perusahaan.

## **V.2 Pengaruh Derajat Orientasi Belajar terhadap Daya Tahan Diferensiasi**

**Hipotesis 2 : Semakin tinggi derajat orientasi belajar maka akan semakin tinggi daya tahan diferensiasi**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara derajat orientasi belajar dengan daya tahan diferensiasi. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Buckman dalam Peters (1994, p.132) yaitu bahwa kemampuan belajar dari perusahaan dalam hal ini kemampuan untuk terus mengembangkan pengetahuan adalah salah satu keunggulan perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi. Pengujian hipotesis ini juga mendukung pendapat Peters (1994, p.130,132) yang menyatakan bahwa kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan merupakan aset yang sangat berharga. Kemampuan tersebut dapat digunakan untuk menciptakan keunikan perusahaan yang tidak mudah ditiru para pesaing. Kemampuan mengembangkan pengetahuan akan menjadi pusat dari kesuksesan bisnis perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang. Penelitian lain yang juga mendapat dukungan dari hasil analisis ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Garvin (1993, p.80), dimana dalam penelitiannya dinyatakan bahwa sehubungan dengan orientasi belajar, arah

yang akan dituju oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan menciptakan pengetahuan dan menggunakannya sehingga pada akhirnya dicapai taraf sebagai learning organization. Kemampuan perusahaan mengembangkan orientasi belajarnya akan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan keunggulan tersebut akan mempengaruhi daya tahan diferensiasi perusahaan.

### **V.3 Pengaruh Daya Tahan Diferensiasi terhadap Kinerja Pemasaran**

**Hipotesis 3 : Semakin tinggi daya tahan diferensiasi maka akan semakin tinggi kinerja pemasaran**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara daya tahan diferensiasi dengan kinerja pemasaran. Hal ini mendukung pendapat Peters (1994, p.130,132) yang menyatakan daya tahan diferensiasi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan melalui kemampuan perusahaan dalam mengembangkan teknologi dan pengetahuan. Kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki perusahaan merupakan aset yang sangat berharga. Kemampuan tersebut dapat digunakan untuk menciptakan keunikan perusahaan yang tidak mudah ditiru para pesaing. Kemampuan mengembangkan pengetahuan akan menjadi pusat dari kesuksesan bisnis perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang. Berikutnya, hasil analisis ini juga mendukung pendapat Buckman dalam Peters (1994, p.132) dan Droge, Vickery dan Markland (1995, p.669-670) yang menyatakan bahwa daya tahan diferensiasi yang dipengaruhi oleh kemampuan belajar dari perusahaan untuk terus mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk terus mengembangkan teknologi yang diterapkan

perusahaan adalah salah satu keunggulan kompetitif perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan.

#### **V.4 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Dalam penelitian ini adalah mengembangkan penelitian (Ignas G.Sidik 1999) yang menguji hubungan orientasi belajar dan orientasi teknologi. Sedangkan dalam penelitian ini menguji pengaruh orientasi belajar dan orientasi teknologi terhadap daya tahan differensiasi dan pengaruh daya tahan differensiasi terhadap kinerja pemasaran.

Pengujian membuktikan bahwa derajat orientasi teknologi dan derajat orientasi belajar merupakan dua faktor penting untuk meningkatkan daya tahan differensiasi. Dimana derajat orientasi belajar mempunyai pengaruh yang lebih besar yaitu 82% dan derajat orientasi teknologi mempunyai pengaruh yang lebih kecil, yaitu sebesar 15%. Dan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap derajat orientasi teknologi adalah Pelopor teknologi. Sedangkan pada variabel derajat orientasi belajar, faktor yang mempunyai pengaruh paling besar adalah intensitas belajar dan penyebaran pengetahuan. Sedangkan pada variabel daya tahan differensiasi, faktor-faktor yang mempunyai pengaruh besar terhadap daya tahan differensiasi adalah: jumlah sumber daya tahan dan biaya beralih.

Berikutnya, pengujian membuktikan bahwa daya tahan differensiasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. hal ini mendukung pendapat (Droge, Vickey dan Markland, 1995; p669-670). Daya tahan differensiasi dipandang sebagai faktor

yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan melalui kemampuan perusahaan dalam mengembangkan teknologi dan pengetahuan. Kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki perusahaan merupakan aset yang sangat berharga. Kemampuan tersebut dapat digunakan untuk menciptakan keunikan perusahaan yang tidak mudah ditiru para pesaing. Kemampuan mengembangkan pengetahuan akan menjadi pusat dari kesuksesan bisnis perusahaan pada masa sekarang dan yang akan datang. Daya tahan diferensiasi yang dipengaruhi oleh kemampuan belajar dari perusahaan untuk terus mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk terus mengembangkan teknologi yang diterapkan perusahaan adalah salah satu keunggulan kompetitif perusahaan yang melakukan strategi diferensiasi. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan.

#### **V.5 Implikasi Teoritis**

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

1. Derajat orientasi teknologi yang didefinisikan sebagai derajat teknologi yang diadopsi oleh perusahaan atau kemampuan dan kapabilitas perusahaan dalam hal teknologi jika dibanding para pesaing perusahaan, mempunyai tiga dimensi yaitu: kemampuan inovasi, pengembangan teknologi dan pelopor teknologi. Penelitian ini membuktikan bahwa derajat orientasi teknologi berpengaruh positif terhadap daya tahan diferensiasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan

oleh Sidik (1999, p.2) tentang hubungan positif antara derajat orientasi teknologi dengan daya tahan diferensiasi.

2. Derajat orientasi belajar yang didefinisikan sebagai suatu proses dimana organisasi/perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan, mempunyai empat dimensi yaitu: pengembangan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, komitmen untuk belajar, dan intensitas belajar. Penelitian ini menunjukkan bahwa derajat orientasi belajar berpengaruh positif terhadap daya tahan diferensiasi. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Buckman dalam Peters (1994, p.132), Peters (1994, p.130,132), dan Garvin (1993, p.80) tentang hubungan positif antara derajat orientasi belajar dengan daya tahan diferensiasi.
3. Daya tahan diferensiasi yang didefinisikan sebagai langgengnya nilai yang terlihat oleh pembeli dan tidak adanya tindakan peniruan dari pesaing, mempunyai tiga dimensi yaitu: jumlah sumber daya tahan, penghalang untuk peniruan, dan biaya beralih. Kinerja pemasaran yang didefinisikan sebagai suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, mempunyai empat dimensi yaitu: porsi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan profitabilitas. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa daya tahan diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Peters (1994, p.130,132), Buckman dalam Peters

(1994, p.132), dan Droge, Vickery dan Markland (1995, p.669-670) tentang hubungan positif antara daya tahan diferensiasi dengan kinerja pemasaran.

## **V.6 Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa derajat orientasi teknologi dan derajat orientasi belajar merupakan dua faktor utama untuk meningkatkan daya tahan diferensiasi, sedangkan daya tahan diferensiasi yang tinggi merupakan dasar yang kuat untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang unggul.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan kemampuan orientasi teknologi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan inovasi, kemampuan mengembangkan teknologi, dan kemampuan untuk menjadi pelopor teknologi. Dari ketiga aspek tersebut faktor yang kuat untuk menciptakan daya tahan diferensiasi pelopor teknologi dan pengembangan teknologi. Dengan merujuk hasil penelitian ini maka perusahaan harus berusaha meningkatkan kepeloporannya pengembangannya dalam teknologi dengan selalu mengadopsi teknologi-teknologi terkini dan sangat efektif meningkatkan kualitas layanan terhadap konsumen seperti halnya: Internet Banking, Phone Banking, SMS Banking memperluas jaringan ATM dan lainnya.
2. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan orientasi belajar. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan

pengetahuan, meningkatkan kemampuan penyebaran pengetahuan, meningkatkan komitmen untuk belajar, dan mengembangkan intensitas belajar. Sesuai dengan hasil penelitian ini, dari keempat aspek tersebut faktor intensitas belajar dan penyebaran pengetahuan mempunyai pengaruh yang paling besar. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk aktif melakukan pelatihan-pelatihan bagi karyawannya dan memberikan peluang yang seluas-luasnya kepada semua unsur karyawannya untuk meningkatkan pengetahuannya dan penyebaran pengetahuan tidak hanya terfokus pada bagian tertentu saja sehingga arus pengetahuan dapat diterima oleh semua unsur karyawan.

3. Aspek-aspek dalam daya tahan diferensiasi yang perlu diperhatikan adalah jumlah sumber daya tahan, penghalang untuk peniruan, dan biaya beralih. Sesuai dengan hasil penelitian ini dari ketiga aspek tersebut yang paling besar pengaruhnya terhadap daya tahan differensiasi adalah biaya berelaih dan jumlah sumber daya tahan. Dengan demikian maka perusahaan harus mampu menciptakan biaya beralih yang tinggi jika konsumen beralih ke perusahaan lain dan memperbanyak jumlah sumber daya tahan, hal ini bisa dilakukan dengan memperbaiki kualitas pelayanan: waktu layanan, jumlah antrian, kenyamanan pelayanan, aksesibilitas pelayanan, suku bunga yang menarik, pemberian hadiah yang menarik, membangun citra perusahaan yang terpercaya dan lain sebagainya.

## **V.7 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya dilakukan pada Bank Pemerintah dan Bank Swasta di Kota Semarang. Oleh karena itu, hasil dan implikasi kebijakan dalam penelitian ini tidak sepenuhnya cocok dan akurat untuk diterapkan pada Bank Pemerintah dan Bank Swasta di daerah-daerah yang lain. Terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh dalam pengembangan daya tahan diferensiasi pada Bank Pemerintah dan Bank Swasta di daerah-daerah yang lain.

## **V.8 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang dapat melakukan replikasi untuk jenis industri yang berbeda dan daerah/area penelitian yang lebih luas. Penelitian berikutnya dapat menguji dan menambah variabel-Brand Image dan pengaruhnya terhadap strategi diferensiasi khususnya mengenai daya tahan diferensiasi (Doyle, Peter 1990, p.5-20). Hal-hal tersebut akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## DAFTAR REFERENSI

- Cooper, Donald R., C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Cross, Lisa, 1999, "Strategy Drives Marketing Success", *Graphic Arts Monthly (BGR)* Vol. 71 Iss. 2 p. 96
- Dawe, Richard L., 1995, "Reengineer Your Returns", *Integrated Warehousing & Distribution* p. 78 – 80
- Doyle, Peter, 1990, "Building Successful Brands: The Strategic Options", *The Journal of Consumer Marketing* Vol. 7 No. 2 p. 5 – 20
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, Robert E. Markland, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences* 25 (5/6) : 669 – 689
- Farrell, Mark A., 2000, "Developing a Market-Oriented Learning Organisation", *Australian Journal of Management* Vol. 25 No. 2 p. 201 – 222
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July/August) : 78 – 91
- Getz, Gary A., dan Frederick D. Sturdivant, 1989, "The Nuts and Bolts of Formulating Differentiation Strategy", *Planning Review (PLR)* Vol. 17 Iss. 5 p. 4 – 9
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April) : 1 – 18

- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Slespeople : The Role of Supervisor", *Journal of Marketing Research* 35 (May) : 263 – 274
- Kotler, Philip, 1995, "*Manajemen Pemasaran – Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*", Salemba Empat, Jakarta
- Kutcher, Kevin, 2000, "*Differentiation*", *Rural telecommunications (RTC)* Vol. 19 Iss. 1 p. 14
- Litman, Joel, 2000, "*Genuine Assets : Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage*", *Strategic Finance (NAA)* Vol. 82 Iss. 5 p. 37 – 42
- Mc. Carthy, E. Jerome, dan William D. Perreault, Jr, 1996, "*Dasar-dasar Pemasaran*", Erlangga, Jakarta
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli, 1997, "Product Quality : Impact of Interdepartmental Intereactions", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (3) : 187 – 200
- Peters, Tom, 1994, "*Whence Comes Innovation ?*", *Forbes (FBR)* p. 132, 130
- Porter, Michael E., 1993, "*Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*", Erlangga, Jakarta
- Schreyer, Ed, 2001, "*Avoiding The Most Common CRM Pitfalls*", *Customer Interaction Solutions (TLM)* Vol. 19 Iss. 7 p. 46
- Sidik, Ignas G., 1999, "*Organizational Learning and Orientasi teknologi in Emerging NICS*", Kumpulan jurnal mata kuliah manajemen strategik Program MM UNDIP, Semarang
- Singarimbun, Masri, Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Smith, Wendell R., 1995, "*Product Differentiation and market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*", *Marketing Management (MMA)* Vol. 4 Iss. 3 p. 63 – 65

## LAMPIRAN DRAFT KUESIONER

### PETUNJUK (A)

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda P pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”.

### PERTANYAAN-PERTANYAAN

#### I. Derajat Orientasi Teknologi

1. Perusahaan kami menekankan pada usaha inovasi untuk mengembangkan produk perusahaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Perusahaan kami mengembangkan teknologi lebih cepat daripada para pesaing kami.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Perusahaan kami dikenal sebagai perintis pemakaian teknologi baru.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## II. Derajat Orientasi Belajar

- 1.. Perusahaan kami memiliki database yang lengkap mengenai informasi pelanggan dan pesaing.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Perusahaan kami dapat mengakses dan menyebarkan dengan mudah informasi mengenai pelanggan dan pesaing.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Perusahaan kami memiliki komitmen yang jelas untuk mengembangkan kemampuan belajar perusahaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Perusahaan kami mempunyai anggaran khusus untuk mengembangkan keahlian dan kapabilitas karyawan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### III. Daya Tahan Diferensiasi

1. Perusahaan kami memiliki sumber diferensiasi yang banyak jumlahnya.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Sumber diferensiasi perusahaan kami sulit untuk ditiru oleh para pesaing perusahaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Perusahaan kami memiliki biaya beralih untuk meningkatkan daya tahan diferensiasi perusahaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**PETUNJUK (B)**

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda P pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “lebih buruk dari pesaing” dan skala 10 diartikan sebagai “lebih baik dari pesaing”.

**PERTANYAAN-PERTANYAAN**

**IV. Kinerja Pemasaran**

1. Porsi pasar (Market share) Bank yang saudara pimpin selama tiga tahun terakhir ini :

Lebih buruk dari pesaing Lebih baik dari pesaing

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Pertumbuhan penjualan (Sales growth) Bank yang saudara pimpin selama tiga tahun terakhir ini:

Lebih buruk dari pesaing Lebih baik dari pesaing

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Pertumbuhan pelanggan / nasabah (Customer growth) Bank yang saudara pimpin dalam 3 tahun terakhir :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lebih buruk dari pesaing Lebih baik dari pesaing

4. Profitabilitas (Return On Investment) Bank yang saudara pimpin selama tiga tahun terakhir:

Lebih buruk dari pesaing

Lebih baik dari pesaing

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10