

**MEMBANGUN STRATEGI DIFERENSIAL
MELALUI SUMBER DAYA POTENSIAL PERUSAHAAN
UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN
(STUDI KASUS PADA INDUSTRI JASA PENGECATAN DI SEMARANG)**



TESIS

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

**Oleh:
Didik Purwanto
NIM: C4A005029**

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

**SEMARANG
2006**



Sertifikat

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

Didik Purwanto

5 Desember 2006

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**MEMBANGUN STRATEGI DIFERENSIATIF
MELALUI SUMBER DAYA POTENSIAL PERUSAHAAN
UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN
(STUDI KASUS PADA INDUSTRI JASA PENGECATAN DI SEMARANG)**

yang disusun oleh Didik Purwanto, NIM: C4A005029
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Desember 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Drs. Budi Sudaryanto, MT

Semarang...Desember 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Penelitian ini didasari dari beragam pandangan peneliti terdahulu, menganalisis pengaruh antara variable-variabel inovasi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar, strategi diferensiatif, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat memberikan keuntungan dimasa yang akan datang untuk merebut pasar yang ada. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dibangun melalui optimalisasi keunggulan diferensiatif. Hal tersebut dilakukan dengan menerapkan serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk menghasilkan barang yang unik. Strategi diferensiatif dapat diperoleh melalui sumber daya potensial yang dimiliki perusahaan, yang antara lain adalah inovasi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar.

Penelitian ini dilakukan dengan mengajukan model mengenai membangun strategi diferensiatif melalui sumber daya potensial perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Alat pengujian statistik yang digunakan adalah *structural equation modeling* (SEM), adapun alat bantu untuk menjalankan teknik SEM tersebut adalah AMOS 4.01. Model penelitian ini diuji pada industri jasa pengecatan mobil yang berada di Semarang dengan membangun lima hipotesis yang relevan sesuai dengan literature dan penelitian terdahulu. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan dari masing-masing perusahaan jasa pengecatan mobil yang dijadikan sample penelitian yang berjumlah 100 perusahaan.

Berdasarkan model secara simultan dapat diketahui bahwa seluruh criteria kelayakan model telah dapat terpenuhi. Setelah diketahui model *good fit* maka tahap selanjutnya adalah menguji nilai *critical ratio* dan signifikansi berada pada *cut of value*. Dengan bukti empiris tersebut maka dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan perlu membangun strategi diferensiatif melalui sumber daya potensial perusahaan berupa inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar.

Kata kunci: Sumber daya potensial, Keunggulan bersaing yang berkelanjutan, strategi diferensiatif, inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, orientasi pasar.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis naikkan ke hadirat Tuhan yang Maha Esa atas segala kasih dan karunia yang telah dilimpahkanNya sehinggga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul MEMBANGUN STRATEGI DIFERENSIATIF MELALUI SUMBER DAYA POTENSIAL PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PADA INDUSTRI JASA PENGECATAN MOBIL DI SEMARANG). Tesis ini penulis selesaikan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terimakasih tersebut terutama penulis tujukan untuk yang terhormat:

1. Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang sekaligus Dosen pembimbing I.
2. Drs. Budi Sudaryanto, MT, selaku Dosen Pembimbing II.
3. Para pimpinan perusahaan yang telah bersedia menjadi responden dari penelitian ini.
4. Segenap Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis akan menerima kritik dan saran dari berbagai pihak. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini berguna bagi dunia industri maupun dunia pendidikan.

Semarang, Desember 2006

Penulis

Didik Purwanto

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Persetujuan/Pengesahan.....	iii
Halaman Moto dan Persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Rumus.....	xiv
Bab I. Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
Bab II. Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	10
2.1 Sumber Daya.....	10
2.2 Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.....	11
2.3 Strategi Diferensiatif.....	14
2.4 Inovasi dan Strategi Diferensiatif.....	15

2.5 Budaya Perusahaan dan Strategi Diferensiatif.....	17
2.6 Pembelajaran Organisasi dan Strategi Diferensiatif.....	19
2.7 Orientasi Pasar dan Strategi Diferensiatif.....	21
2.8 Strategi Diferensiatif dan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan.....	23
2.8 Penelitian Terdahulu.....	24
Bab III. Metode Penelitian.....	29
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	29
3.2 Populasi dan Sampling.....	30
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.3.1 Kuesioner (Angket).....	31
3.3.2 Studi Pustaka.....	32
3.4 Pengukuran Construct.....	32
3.5 Teknik Analisis.....	33
3.5.1 Pengembangan Model Berbasis Teori.....	35
3.5.2 Penggunaan Diagram Alur.....	35
3.5.3 Konversi Diagram Alur.....	37
3.5.3.1 <i>Structural Equation</i>	38
3.5.3.1 <i>Measurement Model</i>	38
3.5.4 Pemilihan Matriks input dan teknik estimasi.....	39
3.5.4.1 Kovarian atau Korelasi.....	39

3.5.4.2 Ukuran Sampel.....	39
3.5.4.3 Estimasi Model.....	40
3.5.5 Menilai Problem Identifikasi.....	40
3.5.6 Evaluasi Model.....	40
3.5.7 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	41
3.5.8 Intepretasi dan Modifikasi Model.....	43
Bab IV. Hasil dan Pembahasan.....	44
4.1 Data Deskriptif.....	44
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	46
4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis.....	46
4.2.2. Langkah 2: Menyusun Path Diagram.....	46
4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural.....	46
4.2.4. Langkah 4: Memilih Matrik Input dan teknik Estimasi.....	47
4.2.5. Langkah 5: Menilai Problem Identitas.....	55
4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	55
4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model.....	65
4.3 Pengujian Hipotesis.....	66
Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Manajerial.....	72
5.1 Pendahuluan.....	72
5.2 Kesimpulan Hipotesis	74
5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian.....	77

5.4 Implikasi Teoritis.....	79
5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen.....	81
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	85
5.7 Agenda Penelitian Mendatang.....	86

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsepsi Orientasi Pasar.....	22
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	48
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	51
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i>	53

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 2.2 Definisi Operasional.....	28
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator.....	37
Tabel 3.2 Model Pengukuran.....	38
Tabel 3.3 <i>Goodness of Fit Index</i>	42
Tabel 4.1 <i>Sample Covariances – Estimates</i>	47
Tabel 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	49
Tabel 4.3 <i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i>	49
Tabel 4.4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	51
Tabel 4.5 <i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i>	52
Tabel 4.6 Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i>	53
Tabel 4.7 <i>Regression Weights Structural Equation Model</i>	54
Tabel 4.8 <i>Descriptive Statistic</i>	57
Tabel 4.9 <i>Assessment of Normality</i>	59
Tabel 4.10 <i>Standardized Residual Covariances</i>	65
Tabel 4.11 <i>Estimasi Parameter Regression Weights</i>	66
Tabel 4.12 Rangkuman Hasil Uji.....	71

DAFTAR RUMUS

Rumus 1 <i>Construct Reliability</i>	42
Rumus 2 <i>Construct Extract</i>	43

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan harapan semua perusahaan, untuk bisa memenangkan perebutan pasar dengan pesaing, meningkatkan kinerja perusahaan, dan meraih profitabilitas yang tinggi. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dibangun melalui sumber daya potensial perusahaan. Sumber daya pada dasarnya dibagi dalam dua kategori yaitu *tangible* dan *intangible* (Abraham Carmell, 2004). Sumber daya *tangible* terdiri dari semua item fisik yang dimiliki perusahaan, bahan mentah, dan segala peralatan. Lain halnya dengan sumber daya *intangible* yang tidak nampak pada laporan bahan mentah maupun laporan neraca keuangan. Sumber daya *intangible* contohnya adalah budaya perusahaan, reputasi, dan kontrol internal. Untuk itu sangat menarik melakukan penelitian mengenai sumber daya potensial yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada sebuah perusahaan. Ada beberapa pembaruan yang sudah dijalankan. Pada tingkat strategi perusahaan, sudah diterapkan teori baru yang menekankan perhatian pada peranan sumber-sumber daya perusahaan dalam menentukan batasan-batasan industri dan geografis aktivitas-aktivitas perusahaan. Pada tingkat strategi bisnis, eksplorasi mengenai hubungan sumber-sumber daya, digunakan dalam menganalisis perbedaan tingkat laba antar-perusahaan yang

berkompetisi, serta dengan sarana apakah proses akumulasi sumber daya dapat menjaga keunggulan kompetitif perusahaan (Robert M. Grant, 1991).

Penelitian ini merupakan studi kasus pada industri jasa pengecatan mobil dan akan menganalisis strategi perusahaan dalam membangun keunggulan diferensiatif melalui sumber daya potensial perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pada industri jasa pengecatan mobil, teknologi pengecatan yang dipakai adalah metode *wet paint*. Pada pengecatan dengan metode *wet paint*, bahan dasar cat berbentuk cair. Untuk menyemprotkannya cat ke media yang akan dicat digunakan alat kusus. Alat tersebut dikenal dengan nama *spray gun*, yang bekerja dengan menggunakan tekanan angin. Sekarang ini perkembangan teknologi dibidang *wet paint* dapat dikatakan sangat tinggi, hal ini dapat dilihat dari dikembangkannya *spray gun* untuk *wet paint* dengan akurasi tinggi serta bahan cat dengan kualitas super. Hal tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan hasil pengecatan dengan hasil dan kualitas prima. Disamping itu persaingan dalam industri pengecatan mobil juga semakin meningkat. Hal tersebut menuntut perusahaan untuk menerapkan strategi khusus yang mampu membawa mereka untuk memenangkan pasar.

Keunggulan bersaing memungkinkan sebuah usaha atau kelompok usaha dalam sebuah industri untuk mencapai kinerja usaha yang unggul. Keunggulan kompetitif dan kinerja usaha yang unggul telah diupayakan melalui kemampuan adaptasi organisasi (Wright, 1991). Perusahaan harus dapat membidik target pasar secara jelas agar dapat mendukung terlaksananya pengembangan produk dan pemasaran yang inovatif melalui diferensiasi produk, karena penawaran produk oleh

suatu perusahaan pada dasarnya ditujukan untuk memperkuat keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dibangun melalui strategi diferensiatif perusahaan.

Strategi diferensiatif merupakan serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting bagi mereka (A. Hitt & Hoskinson, 2001, hal 162). Strategi diferensiatif menuntut perusahaan untuk menjual produk-produk non standar kepada para pelanggan, untuk itu strategi diferensiasi harus secara konsisten meningkatkan bentuk-bentuk diferensiasi barang dan jasanya sehingga dihargai oleh pelanggan. Membangun strategi diferensiatif pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan memaksimalkan sumber daya potensial yang dimiliki oleh perusahaan baik itu yang *intangible* maupun *tangible*. Pada penelitian ini sumber daya potensial yang menjadi fokus penelitian adalah sumber daya perusahaan berupa inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi dan orientasi pasar.

Inovasi menurut Thompson (1965) dalam konsep yang lebih luas membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Inovasi yang berkelanjutan merupakan kebutuhan mendasar sebuah perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Selanjutnya Hurley dan Hult (1998) mengajukan dua konsepsi inovasi yaitu keinovatifan dan kapasitas berinovasi. Keinovatifan adalah fikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek kultur perusahaan. Kapasitas inovasi berkaitan dengan kapasitas penyerapan teknologi terbaru. Saat ini perusahaan diperhadapkan dengan kecepatan perubahan lingkungan luar perusahaan, untuk

menghadapinya diperlukan adanya kecepatan kemajuan dibidang teknologi yang dimiliki perusahaan. Capon dan Glazer (1987) mengadakan penelitian yang berhubungan dengan masalah manajemen teknologi dan menyoroti faktor-faktor yang melibatkan pengintegrasian teknologi kedalam pemasaran strategis secara menyeluruh. Hasil penelitian tersebut juga memuat definisi dan identifikasi teknologi sebagai barang-barang ekonomi dan memberi penjelasan adanya pengaruh dari perubahan teknologi terhadap perilaku organisasi.

Budaya perusahaan juga merupakan sumber daya *intangibile* yang dapat digunakan untuk mendukung strategi diferensiatif. Hal ini sangat menarik karena saat ini budaya perusahaan hadir dengan paradigma barunya. Menurut Susanto (2000) budaya perusahaan memiliki fungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia, dan sebagai andalan daya saing. Budaya organisasi menjadi tema yang penting dalam literature bisnis dan manajemen karena secara konsisten telah menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek potensial pada hasil yang ditunjukkan oleh individual maupun organisasi. Ritchie (2000) mencatat bahwa budaya organisasi telah membawa dampak bagi produktivitas, kinerja, komitmen, dan perilaku etis.

Pembelajaran organisasi maupun perbaikan dibidang kemampuan dan keahlian diperoleh melalui proses belajar oleh perusahaan dapat menimbulkan keuntungan (Weston, Chung and Hoag, 1990). Pertama dapat meningkatkan efisiensi dari karyawan baik sebagai individu maupun kelompok. Keuntungan kedua dari pembelajaran organisasi adalah kinerja tim yang meningkat. Akibatnya perusahaan

menjadi semakin efisien seiring pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh. Pembelajaran organisasi adalah kompetensi dimana sebuah organisasi harus berkembang di dalam perubahan yang cepat dan lingkungan persaingan yang ketat (Hamel dan Prahalad, 1994 ; Nonaka, 1991 ; Senge, 1992). Pembelajaran organisasi berpusat pada observasi dan analisis atas proses yang melibatkan pembelajaran individu dan kolektif di dalam organisasi (Argyris dan Schon, 1978 ; Fiol dan Lyles, 1985 ; Shrivastva, 1983).

Orientasi pasar memiliki dimensi yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang mengarah pada dua criteria keputusan yaitu jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli, orientasi pesaing dalam analisisnya memiliki unsure pesaing utama saat ini dan pesaing potensial yang akan datang, dan kemampuan teknologi untk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Koordinasi antar fungsi sangat penting bagi perusahaan dalam kelangsungannya untuk memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat (Narver and Slater, 1990).

Tujuan pokok didirikannya suatu perusahaan adalah mempertahankan kelangsungan hidup melalui pertumbuhan dan profitabilitas. Dari tujuan tersebut selanjutnya perusahaan menentukan arah dan tindakan agar dapat dicapai. Untuk meraih tujuan tersebut perusahaan dituntut selalu dapat memperbaiki kinerjanya (Hatten dan Schendel dalam Wright, 1995). Untuk menjamin pertumbuhan yang

berkelanjutan setiap pelaku bisnis harus mampu bersaing dalam menghasilkan dan memberi nilai lebih bagi pelanggan. Dalam hal ini sasaran yang harus dicapai dalam mengembangkan strateginya adalah menghasilkan nilai atau pelayanan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan yang dilakukan oleh pesaing (Ferdinand A. T, 2000). Untuk itu para pelaku bisnis dituntut harus memiliki keunggulan bersaing yang akan dapat memberikan keuntungan dimasa yang akan datang dan merebut pasar yang ada. Keunggulan bersaing tersebut harus dikembangkan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yang dapat dicapai dengan membangun strategi diferensiatif melalui sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dari observasi awal diketahui semakin banyak muncul perusahaan baru yang memasuki persaingan dalam industri pengecatan mobil. Hal ini menunjukkan bahwa sesungguhnya prospek bisnis usaha jasa pengecatan mobil sangat baik dan masih terbuka lebar. Dengan masuknya pemain-pemain baru dalam industri ini maka persaingan untuk memperebutkan pasar semakin ketat pula. Untuk itu setiap perusahaan memerlukan strategi untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan agar mampu bersaing dan bertahan.

Saat ini masih banyak perusahaan yang belum menyadari bahwa sumber daya yang mereka miliki sesungguhnya dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk memenangkan persaingan. Kebanyakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengecatan mobil menjalankan bisnisnya tanpa konsep strategi yang jelas. Hal ini jelas sangat tidak efektif dan efisien akibatnya banyak perusahaan yang mengalami kerugian. Keadaan yang tidak menguntungkan ini tentu memerlukan perbaikan.

Berdasar latar belakang tersebut penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian ini.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam sebuah industri bila kita amati akan muncul sebuah perusahaan yang memiliki profitabilitas yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Hal ini terjadi karena perusahaan tersebut memiliki kinerja yang superior dan kekhususan yang sulit ditiru oleh pesaingnya. Kemampuan dan sumber daya yang unik ini dalam literature stratejik disebut sebagai sumber daya keunggulan kompetitif. Demikian juga dalam industri jasa pengecatan mobil. Sekarang ini banyak industri jasa pengecatan mobil yang masih menjalankan usahanya tanpa perencanaan dan strategi. Hal tersebut terjadi karena usaha jasa pengecatan mobil biasanya dijalankan dalam skala kecil dan menengah. Hal tersebut seringkali melatarbelakangi pelaku bisnis dibidang ini tidak begitu memikirkan perencanaan dan strategi, karena menurut mereka hanya perusahaan besar yang memerlukan perencanaan dan strategi.

Apabila terdapat perencanaan biasanya para pelaku bisnis jasa pengecatan mobil masih banyak terpaku pada lingkungan eksternalnya. Mereka tidak menyadari bahwa sesungguhnya sumber daya yang dimiliki ketika dimanfaatkan dengan maksimal akan membawa dampak yang luar biasa pada kemampuan bersaing perusahaan. Dari analisis awal terdapat indikasi beberapa perusahaan belum mengenali sumber daya potensial baik yang *tangible* maupun *intangibile* yang dimilikinya. Padahal sumber daya tersebut dapat digunakan untuk dapat menciptakan

keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keadaan tersebut menyebabkan perusahaan tidak dapat memenangkan persaingan pasar, tidak dapat mencapai kinerja yang superior, dan berdampak pada tidak maksimalnya profitabilitas yang diperoleh perusahaan. Bila keadaan tersebut terjadi dalam jangka panjang bukan tidak mungkin perusahaan akan mengalami kebangkrutan.

Disamping *research problem* diatas, penelitian ini juga mendalami implikasi “teori berbasis sumber daya” untuk manajemen strategis. Hal tersebut dilakukan dengan mengemukakan pedoman pendekatan berbasis sumber daya untuk merumuskan strategi yang memadukan sejumlah pokok-pokok utama yang muncul dari literatur-literatur yang sealiran. Teori berbasis sumber daya masih belum jelas karena dua alasan (Ferdinand, 2002):

1. Berbagai kontribusi yang ada masih belum terangkum dalam pedoman yang terpadu.
2. Belum ada upaya untuk mengembangkan implikasi praktis teori ini.

Dari uraian pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*Research Questions*) sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh sumber daya potensial perusahaan berupa inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi serta orientasi pasar terhadap strategi diferensiatif khususnya pada industri jasa pengecatan mobil di Semarang?

2. Bagaimana pengaruh strategi diferensiatif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan khususnya pada industri jasa pengecatan mobil di Semarang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh sumber daya potensial berupa inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi dan orientasi pasar terhadap strategi diferensiatif khususnya pada industri jasa pengecatan mobil di Semarang.
2. Menganalisis pengaruh strategi diferensiatif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan khususnya pada industri jasa pengecatan mobil di Semarang.

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Memberi tambahan informasi bagi ilmu manajemen khususnya bidang manajemen stratejik.
2. Memberi masukan khususnya kepada industri jasa pengecatan mobil di Semarang, terutama dalam upaya mengembangkan strateginya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui sumber daya potensial yang dimiliki dan strategi diferensiatifnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Sumber Daya

Sumber daya menurut Abraham Carmell (2004) dibagi dalam dua kategori yaitu *tangible* dan *intangibile*. Sumber daya *tangible* terdiri dari semua item fisik yang dimiliki perusahaan, bahan mentah, dan segala peralatan. Lain halnya dengan sumber daya *intangibile* yang tidak nampak pada laporan bahan mentah maupun laporan neraca keuangan. Sumber daya *intangibile* contohnya adalah budaya perusahaan, reputasi, dan kontrol internal. Untuk itu sangat menarik melakukan penelitian mengenai sumber daya potensial yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada sebuah perusahaan.

Robert M. Grant (1991) mengelompokkan sumber daya dalam enam kelompok besar yaitu: sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, reputasi, dan sumber daya organisasional. Fungsi utama pendekatan berbasis sumber daya untuk merumuskan strategi adalah memaksimalkan rabat secara bertahap. Hal tersebut berkaitan dengan peluang yang dapat ditempuh guna mengekonomiskan pemanfaatan sumber daya. Kemampuan untuk memaksimalkan produktivitas itu sangat penting, untuk mencapai hal itu kita perlu mengupayakan agar sumber-sumber daya yang ada dapat menunjang volume

usaha yang lebih besar. Untuk membuat sumber daya perusahaan sebagai fondasi strategi jangka panjang perusahaan tergantung pada dua hal: pertama, sumber daya menjadi dasar bagi arah strategi perusahaan dan kedua, sumber daya adalah sumber utama keunggulan perusahaan. Perumusan strategi berbasis sumber daya tidak hanya menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya yang ada, tetapi juga menyangkut pembentukan basis sumber daya perusahaan. Proses ini meliputi penggantian investasi sebagai simpanan stok sumber daya perusahaan dan menambah sumber daya guna menunjang dan mengembangkan posisi keunggulan kompetitif serta untuk memperluas set peluang strategis perusahaan.

Sumber-sumber daya perusahaan adalah pertimbangan utama dalam merumuskan strategi dan menjadi dasar bagi perusahaan untuk menetapkan identitasnya serta menjadi sumber utama keunggulan perusahaan. Kunci utama perumusan strategi berbasis sumber daya adalah memahami hubungan antara sumber-sumber daya, keunggulan kompetitif, dan tingkat keunggulan, terutama memahami mekanisme cara untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Proses ini memerlukan perancangan strategi yang dapat mengeksploitasi secara maksimal karakteristik unik tiap perusahaan.

2.1.2 Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Kita sering melihat dalam sebuah industri ada perusahaan yang memiliki profitabilitas yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis, padahal rata-

rata profitabilitas dalam industri tersebut rendah. Hal ini terjadi karena perusahaan tersebut memiliki kinerja yang superior dan kekhususan yang sulit ditiru oleh pesaingnya. Kemampuan dan sumber daya yang unik ini dalam literature stratejik disebut sebagai sumber daya keunggulan kompetitif. Keunggulan bersaing juga dapat dihasilkan dari penerapan strategi penciptaan sebuah nilai yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing (Barney, Mc William, and Turk, 1989; Barney, 1991). Sifat berkelanjutan dapat diperoleh ketika sebuah keunggulan mampu bertahan dari perilaku pesaing, dengan kata lain kemampuan dan sumber daya perusahaan yang membangkitkan keunggulan bersaing harus sulit ditiru oleh para pesaing. Hal lain yang perlu diperhatikan bahwa sifat unggul tersebut harus tidak mudah digantikan, dan bersifat jarang.

Strategi bersaing memiliki tujuan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Barney (1991) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing yang sustainable bersumber dari sumber daya yang bernilai, jarang, sulit ditiru, dan *substitutability*. Kemampuan dan sumber daya perusahaan disebut bernilai ketika dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi. Kemampuan dan sumber daya dikatakan *substitutability* dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing (Barney, 1991)

Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan bahkan setiap produk dalam persaingan yang dimasukinya. Keunggulan bersaing menjadi sangat penting ketika perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif

(Ferdinand, 2003). Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah hasil dari sebuah formulasi dan implementasi strategi yang sesuai (“*better fit*”), yang mengakar pada tiga dimensi praktek manajemen stratejik yaitu: pada keberhasilan dalam upaya membangun basis bagi kompetisi, cara untuk kompetisi, serta pengelolaan arena kompetisi yang superior. Sebagai basis untuk kompetisi ia mengakar pada pemilihan asset yang tepat, pendayagunaan kompetensi dan kapabilitas yang sesuai. Hubungannya dengan cara bersaing akan merujuk pada pemilihan strategi-strategi fungsional, keputusan strategi serta implementasinya. Arena kompetisi menunjukkan dimensi produk, pasar, dan pesaing (Aaker, dalam Ferdinand 2003)

Aspek-aspek dasar dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan seperti yang disajikan dalam literature manajemen stratejik (Hall, 1994 dalam Ferdinand 2000) adalah *sustainability* dari atribut-atribut kunci sebuah produk dan durabilitas dari pada superioritas sumber daya *intangibile* atas apa yang dimiliki pesaing keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dirumuskan dari dimensi-dimensi *durabilitas* (daya tahan yang lama), *imitabilitas* (tingkat kesulitan untuk ditiru), serta tingkat kemudahan untuk menyamai asset-aset yang dimiliki oleh perusahaan. Bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa keunggulan kompetitiflah dan bukannya lingkungan eksternal yang menjadi sumber utama perbedaan keunggulan antar-perusahaan yang memusatkan perhatiannya pada sumber-sumber keunggulan kompetitif. Pengamatan yang lebih mendalam menunjukkan bahwa kekuatan pasar juga berbasis pada sumber-sumber daya perusahaan. Syarat fundamental kekuatan pasar adalah adanya batasan-batasan masuk. Batasan-batasan masuk ini didasarkan pada skala ekonomi,

hak paten, keunggulan pengalaman, reputasi merek, atau sumber-sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan yang berhak tetapi pihak-pihak lain yang ingin ikut serta hanya dapat memperolehnya dalam jangka waktu lama atau dengan imbalan biaya yang mahal.

2.1.3 Strategi Diferensiatif

Strategi diferensiatif merupakan serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting bagi mereka (A. Hitt & Hoskinson, 2001, hal 162). Strategi diferensiatif menuntut perusahaan untuk menjual produk-produk non standar kepada para pelanggan, untuk itu strategi diferensiatif harus secara konsisten meningkatkan bentuk-bentuk diferensiasi barang dan jasanya sehingga dihargai oleh pelanggan. Titik-titik diferensiasi yang dibangun haruslah dikembangkan sehingga menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Bila titik-titik diferensiasi ini dikembangkan menyatu secara luas pada upaya menyeluruh organisasi yang berwujud pada sebuah rangkaian sumber daya dan kapabilitas yang kompleks dengan keterikatan sosialnya, maka ia akan menjadi penghalang duplikasi atau setidaknya menjadi sulit dan mahal untuk ditiru apalagi bila ia dikembangkan dalam proses mutu yang dinamik dan berkesinambungan (Aaker, 1995). Dimensi-dimensi dari strategi diferensiatif yang dipakai dalam penelitian ini adalah reputasi, kredibilitas, dan kualitas.

2.1.4 Inovasi dan Strategi Diferensiatif

Sebagian besar proses inovasi secara signifikan masih tergantung dari pengetahuan sumber daya dari luar perusahaan (Cohen dan Levinthal, 1990) Inovasi secara umum diartikan sebagai sebuah terobosan yang berkait dengan produk-produk baru. *Innovativeness* merupakan minat akan adopsi pengetahuan, ketrampilan, dan teknologi baru dibanding pesaing lain dalam memasuki kompetisi. Perusahaan yang memiliki kemampuan teknologi yang unggul akan dapat memperoleh tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang relatif lebih tinggi bila dibandingkan bila dibandingkan dengan perusahaan lain. Sebagian besar proses inovasi secara signifikan masih tergantung dari pengetahuan sumber daya dari luar perusahaan (Cohen dan Levinthal, 1990). Thompson (1965) dalam Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Terdapat usulan dari Avionitis dan Papastathopoulou (2000) mengenai cara dalam meningkatkan sukses sebuah produk yaitu dengan mempraktekkan inovasi, dimana inovasi merupakan kebutuhan dari suatu pilihan strategis.

Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Inovasi yang berkelanjutan merupakan kebutuhan mendasar sebuah perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Selanjutnya Hurley dan Hult

(1998) mengajukan dua konsepsi inovasi yaitu keinovatifan dan kapasitas berinovasi. Keinovatifan adalah fikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek kultur perusahaan. Kapasitas inovasi berkaitan dengan kapasitas penyerapan.

Perusahaan yang memiliki kapasitas yang lebih besar untuk berinovasi mampu untuk membuat keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih besar (Hurley dan Hult, 1998). Kapasitas inovasi meliputi inovasi teknis dan inovasi administrative. Inovasi teknis berkaitan dengan produk, jasa dan teknologi proses produksi (Daanpour, 1991). Inovasi teknis harus diikuti oleh inovasi administrasi secara seimbang dan sejalan. Menurut Damanpour (1991) inovasi administrative berkaitan dengan struktur organisasional, dan proses administrasi dari sebuah organisasi.

Bharadwaj & John Fahy (1993) memasukkan inovasi sebagai sumber daya potensial untuk membangun strategi diferensiatif. Sedangkan Abraham Carmell (2003) memasukkan inovasi sebagai sumber daya *intangible* yang membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan dukungan literature seperti yang diuraikan diatas, hipotesis yang disusun adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Inovasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif

2.1.5 Budaya Perusahaan dan Strategi Diferensiatif

Budaya perusahaan biasanya bersifat non formal (tidak tertulis dan tidak langsung) tetapi memiliki peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan

dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Budaya perusahaan dapat digambarkan sebagai nilai-nilai, norma-norma, dan artefak-artefak yang diterima oleh anggota perusahaan sebagai iklim organisasi, mempengaruhi dan dipengaruhi strategi perusahaan, struktur, dan system perusahaan (Amstrong, 1992). Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Edgar H. Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

Keinginan untuk menciptakan *superior value* yang berkeunggulan bersaing akan merangsang perusahaan untuk menciptakan dan memelihara budaya yang menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan (kohli & Jaworski, dalam Ferdinand 2003). Robins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankan. Tiga kekuatan penting dalam mempertahankan budaya adalah seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Konsep budaya perusahaan sekarang ini telah berkembang sangat jauh, ia bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka, lebih daripada itu budaya perusahaan telah sampai pada paradigma baru, yang menurut Susanto (2000) memiliki fungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan Sumber Daya Manusia agar semakin berkualitas, dan sebagai andalan daya saing.

Pernyataan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja dapat diterima karena budaya memainkan peranan penting dalam membangkitkan keunggulan bersaing (Scholz, 1987). Budaya organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing ketika fasilitas hubungan antar individu tersedia dan proses penyebaran informasi sempurna. Dalam teori juga dikemukakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan muncul dari penciptaan kompetensi organisasi yang didalamnya mencakup superioritas dan sulit untuk ditiru oleh pesaing (Reed dan DeFillipi, 1990). Kualitas yang unik dari budaya organisasi menjadikannya sumber daya potensial yang sangat penting untuk menciptakan keunggulan atas pesaing. Dalam penelitian ini indikator-indikator yang digunakan untuk membangun variabel budaya perusahaan adalah orientasi hasil, agresifitas, dan adaptif sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jill L. McKinnon (2003)

Seperti dikemukakan Bharadwaj & John Fahy (1993) yang memasukkan budaya perusahaan sebagai sumber daya potensial untuk membangun strategi diferensiatif, Abraham Carmell (2003) juga memasukkan budaya perusahaan sebagai sumber daya *intangible* yang membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Berdasarkan dukungan literature seperti yang diuraikan diatas, hipotesis yang disusun adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2: Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif

2.1.6 Pembelajaran Organisasi dan Strategi Diferensiatif

Pembelajaran organisasi maupun perbaikan dibidang kemampuan dan keahlian diperoleh melalui proses belajar oleh perusahaan dapat menimbulkan keuntungan (Weston, Chung and Hoag, 1990). Pertama dapat meningkatkan efisiensi dari karyawan baik sebagai individu maupun kelompok. Keuntungan kedua dari pembelajaran organisasi adalah kinerja tim yang meningkat. Akibatnya perusahaan menjadi semakin efisien seiring pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh. Selain itu dengan pembelajaran dapat:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan (Pasmore, 1998)
2. Meningkatkan fleksibilitas perusahaan dengan menekankan tim agar cepat tanggap akan permintaan khusus pelanggan (Tansik, 1990)
3. Menggabungkan kapabilitas untuk menyelesaikan masalah yang rumit dari beberapa fungsional area dengan cepat (Johnson et. al, 1981).

Pembelajaran organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika pembelajaran prosesnya tersendiri dan dan tidak dapat diobservasi dalam pemakaiannya, dan pengetahuan yang mendasarinya kompleks (Winter, 1987). Bagi kompetitor akan lebih sulit menerapkan pembelajaran organisasi dalam kondisi yang demikian, juga pada saat informasi hanya dipegang oleh orang-orang tertentu, dan mobilitas karyawan pada level yang rendah. Indikator-indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah *suitabilitas* (evaluasi berkala), *effectivness*, dan *immediate supervisor* (tersedianya penyelia). Hal tersebut untuk mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Anona Amstrong & Patrick Foley (2003)

Seperti dikemukakan Bharadwaj & John Fahy (1993) yang memasukkan pembelajaran organisasi sebagai sumber daya potensial untuk membangun strategi diferensiatif, Abraham Carmell (2003) juga memasukkan pembelajaran organisasi sebagai sumber daya *intangible* yang membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan dukungan literature seperti yang diuraikan diatas, hipotesis yang disusun adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif

2.1.7 Orientasi Pasar dan Strategi Diferensiatif

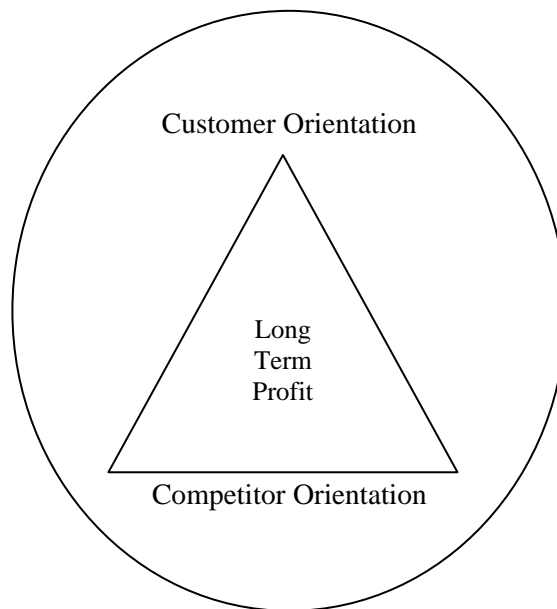
Orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya perusahaan yang harus dilakukan oleh yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang superior bagi para pelanggan. Orientasi pasar memiliki dimensi yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli, orientasi pesaing dalam analisisnya memiliki unsure pesaing utama saat ini dan pesaing potensial yang akan datang, dan kemampuan teknologi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Koordinasi antar fungsi sangat penting bagi perusahaan dalam kelangsungannya untuk memberikan kepuasan pada

pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat (Narver and Slater, 1990).

Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan suatu lingkup organisasi yang berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen saat ini maupun akan datang serta adanya penyebaran informasi antar bagian dalam organisasi. Kohli dan Jaworski juga mengembangkan teori dengan menempatkan pengetahuan intelejen pasar sebagai titik awal dari orientasi pasar. Konsep orientasi pasar dapat digambarkan sebagai suatu segitiga sama sisi sebagai berikut:

Gambar 2.1

Konsepsi Orientasi Pasar



Sumber: Narver dan Slater, 1990

Gambar diatas menunjukkan bahwa *profitability and long term focus* dihasilkan dan ditingkatkan melalui pemusatan perhatian pada:

1. *Customer orientation* melalui pemahaman yang cukup atas pembeli sasaran
2. *Competitor orientation* yang berarti perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan saat ini maupun kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing-pesaing potensial yang ada
3. *Inter functional coordination* yaitu utilisasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi melalui semua bagian organisasi perusahaan untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan

Dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan yang diukur melalui fokus keuntungan jangka panjang yang dihasilkan dan ditingkatkan melalui pemusatan perhatian kepada ketiga dimensi orientasi pasar. Menurut Bharadwaj & John Fahy (1993), kemampuan dalam pemasaran adalah sumber daya potensial untuk membangun keunggulan diferensiatif. Hal tersebut sama dengan yang dikemukakan oleh Abraham Carmell (2003) memasukkan pemasaran sebagai sumber daya intangible yang membangun keunggulan bersaing. William E. Baker dan James Sinkula (1999) juga mendukung bahwa orientasi pasar dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan dukungan literature seperti yang diuraikan diatas, hipotesis yang disusun adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif

2.1.8 Strategi Diferensiatif dan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan

Strategi diferensiatif merupakan serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi barang atau jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting bagi mereka (A. Hitt & Hoskinson, 2001, hal 162). Strategi diferensiatif menuntut perusahaan untuk menjual produk-produk non standar kepada para pelanggan, untuk itu strategi diferensiasi harus secara konsisten meningkatkan bentuk-bentuk diferensiasi barang dan jasanya sehingga dihargai oleh pelanggan. Dimensi-dimensi dari strategi diferensiatif yang dipakai dalam penelitian ini adalah reputasi, kredibilitas, dan kualitas.

Lado, Byod, dan Wright (1992) dalam sebuah model atas keunggulan bersaing yang berkelanjutan mengakui bahwa produktifitas manajerial dalam kinerja bisnis dengan pendekatan seleksi strategis akan memfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Robert M. Grant (1991) yang meneliti sumber daya yang mendukung keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk menyusun strategi, memasukkan *durability, transparency, transferability, dan replicability* sebagai indikator dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Menurut Bharadwaj & John Fahy (1993) strategi diferensiatif merupakan langkah untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan, hal tersebut seperti yang dikemukakan Robert M. Grant (1991) dalam *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. Strategi

diferensiatif ini akan memberikan nilai unik yang pada akhirnya membentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Hipotesis 5: Strategi diferensiatif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang sustainabel

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka maka perlu ditelusuri pembahasan mengenai penelitian terdahulu, selanjutnya digunakan untuk mengembangkan model penelitian. Disamping hal tersebut, dari penelitian terdahulu juga dapat diketahui posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini berangkat dari Penelitian Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, dan John Fahy (1993) mengenai *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. Penelitian tersebut mengenai konsep dan model dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada industri pelayanan. Dikemukakan bahwa kinerja jangka panjang perusahaan diperoleh dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing berkelanjutan ditingkatkan melalui keunggulan bersaing posisional yang dibangun melalui strategi diferensiatif dan strategi harga.

Penelitian Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, dan John Fahy ini berbeda dengan apa yang disampaikan Augusty T. Ferdinand dalam *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantages*. Pada Penelitiannya, Augusty T. Ferdinand menempatkan kinerja sebagai variable untuk meningkatkan keunggulan

bersaing yang berkelanjutan . Hal tersebut berlawanan dengan kerangka pikir yang dibangun oleh Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, dan John Fahy yang kemudian penulis pakai untuk membangun model penelitian ini. Penelitian lain yang mendasari adalah *Assesing Core Intangible Resources* oleh Abraham Carmell (2004), yang meneliti sumber daya intangible perusahaan yang menciptakan keunggulan bersaing yang sustainable bagi perusahaan. Penelitian ini juga berisi kesulitan dan tantangan yang dihadapi strategi sumber daya dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Penulis juga menjadikan tulisan Robert M. Grant (1991) dalam *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation* menjadi dasar penelitian ini. Penelitian Robert M. Grant (1991) menyatakan selama tahun 1980-an, pengembangan analisis strategi terutama difokuskan pada hubungan antara strategi dengan lingkungan eksternalnya. Sebaliknya, hubungan antara strategi dengan sumber-sumber daya dan keahlian perusahaan justru terabaikan. Sebagian besar penelitian mengenai implikasi strategis lingkup internal perusahaan selalu dikaitkan dengan penerapan strategi dan analisis proses-proses organisasi yang menghasilkan strategi. Penelitian ini menyatakan untuk membuat sumber daya perusahaan sebagai fondasi strategi jangka panjang perusahaan tergantung pada sumber daya internal yang menjadi dasar bagi arah strategi perusahaan dan sumber daya dan yang menjadi sumber utama keunggulan perusahaan.

Dibawah ini penulis sajikan tabel tentang penelitian-penelitian terdahulu, tabel definisi operasional dan gambar model kerangka pikir teoritis penelitian ini:

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengembangan model tentang MEMBANGUN STRATEGI DIFERENSIATIF MELALUI SUMBER DAYA POTENSIAL PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN. Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain: data subyek, data fisik, dan data dokumenter (Indriantoro dan Supomo 1999). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang

diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian atau penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah para pimpinan atau pemilik perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang.

3.2 Populasi dan sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (sugiyono, 2002). Populasi penelitian ini adalah industri jasa pengecatan, jumlah pasti perusahaan dalam industri ini yang berada di kota Semarang tidak dapat diketahui karena Departemen Perindustrian dan Perdagangan tidak mengklasifikasikan secara khusus. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis SEM, penentuan jumlah sampel minimum adalah jumlah indikator dikalikan 5. Dengan demikian karena dalam penelitian ini terdapat 19 indikator maka sampel minimal adalah 95 responden. Selanjutnya, Ferdinand (2000) mengatakan bahwa ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodalan SEM adalah minimum berjumlah 100 dengan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan sample sebanyak 100 responden.

Sampel merupakan bagian yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi tersebut (Singarimbun, 1991). Teknik pengambilan sampel dilakukan dalam penelitian ini adalah *Purposive Random Sampling*. *Purposive* berarti populasi dikelompokkan menurut ciri spesifik yang telah

ditentukan, dalam penelitian ini adalah industri jasa pengecatan, kemudian pengambilan sample dilakukan secara acak atau *random*. *Purposive Random Sampling* dapat pula diartikan sebagai teknik pengambilan sample dengan acak bertujuan. Hal tersebut karena penentuan jumlah sampel dan sampel terpilih dalam penelitian dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Pertimbangan yang dimaksud adalah:

1. Representasi atas populasi dan kesesuaian dengan persyaratan dalam alat analisis. Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodalan SEM adalah minimum berjumlah 100 dengan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter.
2. Pengambilan sample dilakukan terhadap perusahaan jasa pengecatan dengan investasi minimal Rp. 5.000.000,-. Pertimbangan mengacu pada criteria Departemen perindustrian dan Perdagangan.
3. Pengambilan sampel dilakukan pada perusahaan yang berdiri lebih dari 2 tahun.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Kuesioner (Angket)

Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002). Daftar pertanyaan ditujukan kepada pimpinan perusahaan atau pemilik

perusahaan dengan pertimbangan bahwa mereka memahami kondisi industri jasa pengecatan. Pertanyaan kuesioner merupakan pertanyaan tertutup dan terbuka, pernyataan dalam angket tertutup dengan menggunakan skala linkert. Urutan skala terdiri dari:

1. Angka 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 10 (sangat setuju) untuk semua variable.
2. Skala 1 sampai dengan 10 untuk memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang diajukan. Hal tersebut karena kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia dalam kehidupan sehari-hari yang terbiasa dengan angka 1 sampai 10.

3.3.2 Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur-literatur dan jurnal-jurnal, serta sumber-sumber lain dengan tujuan dapat sebagai bahan masukan untuk penelitian.

3.4 Pengukuran *Construct*

Construct (Indriantoro dan Supomo 1999) merupakan abstraksi dari fenomena atau realitas yang untuk keperluan penelitian harus dioperasionalisasikan dalam bentuk variabel yang diukur dengan berbagai macam nilai. Definisi operasional merupakan penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan untuk mengukur

construct menjadi variabel yang dapat diuji. Definisi operasional umumnya merupakan pedoman atau ketentuan yang dapat digunakan untuk mengukur suatu *construct* dengan cara yang sama. Konstruk dapat diukur dengan angka atau atribut yang menggunakan skala tertentu.

Skala yang digunakan adalah skala interval (*interval scale*) yaitu skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak *construct* yang diukur (Indriantoro dan Supomo, 1999). Skala ini dinyatakan dengan angka 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh), selanjutnya digunakan konsep jarak atau interval yang sama (*equality interval*). Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) dinyatakan dengan nilai paling besar (10) sedang tanggapan yang paling negatif (sangat tidak setuju) dinyatakan dengan nilai paling kecil (1).

3.5 Teknik Analisis

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah struktural equation model (SEM), karena model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Pemodelan melalui SEM yang dioperasikan melalui program Amos 4.01, juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep. Alasan pemilihan model ini karena SEM cocok digunakan untuk (Ferdinand, 2000):

1. Mengkonfirmasi undimensionalitas dari berbagai indikator untuk sebuah *construct* / konsep / faktor.
2. Menguji kesesuaian / ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
3. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun / diamati dalam model tersebut.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *measurement model* dan *Structural Model*. Model pengukuran (*Measurement Model*) ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor (Ferdinand, 2000) langkah-langkah untuk membuat permodelan lengkap yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Penilaian matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai problem identifikasi
6. Evaluasi model
7. Interpretasi dan modifikasi model

3.5.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemograman SEM. Tanpa ada dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan, hal ini disebabkan bahwa SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model tersebut melalui data empirik.

SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teori melalui uji data empirik. Oleh karena itu uji hipotesis mengenai perbedaan dengan menggunakan *chi-square* digunakan dalam SEM. Pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah adalah syarat utama dan pertama sebelum menggunakan permodelan SEM.

3.5.2 Penggunaan Diagram Alur Untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Pada langkah kedua, model teoritis telah dibangun selanjutnya digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan-hubungan kausal biasaya dinyatakan dalam bentuk persamaan, namun dalam SEM, hubungan kausalitas tersebut cukup digambarkan dalam sebuah path diagram. Selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Dalam SEM, digunakan teori “*construct*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk

hubungan. Hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah, anak panah harus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk yang dapat dibedakan dengan dua konstruk yaitu:

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variable* atau independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis, konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruksi Endogen (*Endogenous Constructs*)

Konstruk Endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk Endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, maka akan dapat ditentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk eksogen.

Garis lengkung tidak menggambarkan kasualitus, melainkan untuk mengindikasikan adanya korelasi. Dengan garis lengkung tersebut maka dapat diamati berapa kuatnya tingkat korelasi antara kedua konstruk yang akan digunakan untuk dianalisis lebih lanjut. Pada diagram alur penelitian,

selanjutnya dapat dijabarkan variabel – variabel, indikator – indikator dan simbol-simbol.

Tabel 3.1

Variabel dan Indikatornya

Variabel	Indikator	Simbol
Inovasi	Kultur Inovasi	X1
	Inovasi Teknis Teknis	X2
	Inovasi Administratif	X3
Budaya Perusahaan	Orientasi Hasil	X4
	Keagresifan	X5
	Adaptif	X6
Pembelajaran organisasi	Suitability	X7
	Efektivenes	X8
	Immediate Supervisor	X9
Orientasi Pasar	Orientasi Pelanggan	X10
	Orientasi Pesaing	X11
	Koordinasi Lintas Fungsi	X12
Strategi Diferensiasi	Reputasi	X13
	Kredibilitas	X14
	Kualitas	X15
Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan	Durability	X16
	Transparency	X17
	Transferability	X18
	Replicability	X19

3.5.3 Konversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran

Setelah model teoritis penelitian dilambangkan dan digambarkan dalam path diagram atau diagram alur, maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2000):

3.5.3.1 Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut : $V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$

3.5.3.2 Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada spesifikasi itu ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2

Model Pengukuran

X1	= λ_1 Inovasi	+ e 1
X2	= λ_2 Inovasi	+ e 2
X3	= λ_3 Inovasi	+ e 3
X4	= λ_4 Budaya Perusahaan	+ e 4
X5	= λ_5 Budaya Perusahaan	+ e 5
X6	= λ_6 Budaya Perusahaan	+ e 6
X7	= λ_7 Pembelajaran Organisasi	+ e 7
X8	= λ_8 Pembelajaran Organisasi	+ e 8
X9	= λ_9 Pembelajaran Organisasi	+ e 9
X10	= λ_{10} Orientasi Pasar	+ e 10
X11	= λ_{11} Orientasi Pasar	+ e 11
X12	= λ_{12} Orientasi Pasar	+ e 12
X13	= λ_{13} Strategi diferensiatif	+ e 13
X14	= λ_{14} Strategi diferensiatif	+ e 14
X15	= λ_{15} Strategi diferensiatif	+ e 15
X16	= λ_{16} Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan	+ e 16
X17	= λ_{17} Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan	+ e 17
X18	= λ_{18} Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan	+ e 18
X19	= λ_{19} Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan	+ e 19

3.5.4 Pemilihan Matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

3.5.4.1 Kovarian atau Korelasi

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariant lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarian banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penilaian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input. Fokus SEM bukanlah pada data individual tetapi pada pola hubungan antar responden (Ferdinand, 2002).

3.5.4.2 Ukuran Sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan dalam sampling. Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200, hal tersebut dinyatakan oleh Hair (Ferdinand, 2002). Apabila ukuran sample terlalu besar misalnya 400 maka metode menjadi sangat sensitive. Hal tersebut mengakibatkan sangat sulit mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik.

3.5.4.3 Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih langkah berikutnya menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model tersebut. Program AMOS merupakan salah satu program operasi baru dan paling canggguh dalam mengolah model-model penelitian yang multidimensi dan berjenjang.

3.5.5 Menilai Problem Identifikasi.

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik.

Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

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

3.5.6 Evaluasi Model (Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*)

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Data harus memenuhi asumsi-asumsi SEM sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul yang kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matrik kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem *multikolinearitas* atau *singularitas*.

3.5.7 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat goodness of fit dari model penelitian, penelitian ini digunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Beberapa indeks kesesuaian dan *Cut off value* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002):

Tabel 3.3

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-Off Value</i>
$X^2 - Chi Fit Index$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN /DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

a. Uji Reabilitas

Menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali. pada subyek yang sama. Dalam SEM, uji reliabilitas diperoleh melalui rumus :

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

... ..(1)

Tingkat realibility yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

b. Variance Extract

Menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai VE yang dapat diterima adalah $\geq 0,05$

Rumus =

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

3.5.8 Intepretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginteprestasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dalam distribusi frekuensi (Tabachnck dan Fidel dalam Ferdinand, 2000). Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model harus melihat jumlah residual yang dihasilkan, angka 2.58 merupakan batas nilai standarized residual yang diperkenankan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV membahas mengenai analisis data penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis dan Full Model of Structural Equation Modelling (SEM)* yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Pada Bab ini akan dilakukan proses pengujian dan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut : Data deskriptif, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract* serta pengujian hipotesis.

4.1 Data deskriptif

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden. Data deskriptif yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi data proporsi jumlah perusahaan jasa pengecatan mobil menurut kategori industri berdasar modalnya. Jumlah keseluruhan dari perusahaan jasa pengecatan mobil disemarang tidak diketahui secara pasti karena tidak tercatat secara tersendiri baik oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Semarang, maupun Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang. Perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang yang digunakan sebagai sampel sebanyak 100. Pemilihan sampel

didasarkan pada metode *Purposive Random Sampling* dan didapatkan sample sebagai berikut:

- a. Kategori Industri kecil 58 perusahaan
- b. Kategori Industri menengah 34 perusahaan
- c. Kategori Industri besar 8 perusahaan

Adapun pengelompokan usaha kecil, menengah dan besar menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan adalah berdasar jumlah dana yang di investasikan untuk perusahaan. Perusahaan dengan investasi 5-200 juta dikategorikan sebagai industri kecil, perusahaan dengan investasi 200 juta- 1 milyar dikategorikan sebagai industri menengah, dan perusahaan dengan investasi 1 milyar keatas dikategorikan sebagai industri besar.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa semua perusahaan jasa pengecatan mobil yang menjadi obyek penelitian telah berdiri minimal dua tahun. Perusahaan memiliki keinginan untuk melakukan inovasi, pengembangan budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar serta membangun strategi diferensiatifnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang sustainabel.

Dari karakteristik responden yang terpilih, maka berdasarkan latar belakang pendidikannya: 31 responden berpendidikan SLTA, 42 responden berpendidikan D3, 22 berpendidikan S1, dan 5 responden berpendidikan S2. Berdasarkan jenis kelamin 100 responden semuanya adalah pria.

4.2 Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian

4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis

Model penelitian yang dikembangkan berdasarkan pada hasil kajian teori, model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel model terdiri dari 6 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 19 indikator model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknis analisis yang digunakan yaitu SEM.

4.2.2. Langkah 2: Menyusun Path Diagram.

Dari model teoritis yang telah dikembangkan, maka selanjutnya model tersebut disusun dalam sebuah diagram alur sehingga dapat dianalisis dengan menggunakan program AMOS versi 4.01 Tampilan Model penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.

4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model penelitian yang telah disusun dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah disajikan pada Tabel 3.1 dan Tabel 3.2 pada Bab III.

4.2.4. Langkah 4: Memilih Matrik Input dan teknik Estimasi.

Matrik input yang akan digunakan disini adalah matrik kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand,2000). Kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tercantum dalam Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Sample Covariances – Estimates

	x19	X18	X17	X16	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
x19	2,17	1,60	1,37	1,52	0,30	0,18	0,20	0,17	0,18	0,20	0,05	0,11	0,22	0,03	0,02	0,09	0,16	0,16	0,07
X18	1,60	1,99	1,47	1,69	0,34	0,31	0,16	0,19	0,34	0,37	0,03	0,03	0,18	0,02	0,02	0,06	0,16	0,26	0,22
X17	1,37	1,47	1,87	1,52	0,31	0,30	0,23	0,24	0,25	0,21	0,08	0,08	0,30	0,05	0,08	0,10	0,19	0,29	0,31
X16	1,52	1,69	1,52	2,58	0,26	0,32	0,24	0,26	0,26	0,29	0,06	0,11	0,21	0,00	0,06	0,05	0,12	0,23	0,11
X13	0,30	0,34	0,31	0,26	1,01	0,51	0,64	0,17	0,22	0,28	0,21	0,13	0,05	0,26	0,14	0,28	0,34	0,44	0,47
X14	0,18	0,31	0,30	0,32	0,51	0,97	0,62	0,17	0,24	0,26	0,28	0,16	0,15	0,24	0,08	0,30	0,31	0,48	0,40
X15	0,20	0,16	0,23	0,24	0,64	0,62	1,04	0,06	0,15	0,16	0,28	0,31	0,23	0,26	0,12	0,27	0,34	0,48	0,44
X10	0,17	0,19	0,24	0,26	0,17	0,17	0,06	0,69	0,38	0,34	0,03	0,01	0,13	0,08	0,03	0,12	0,13	0,13	0,12
X11	0,18	0,34	0,25	0,26	0,22	0,24	0,15	0,38	0,65	0,45	0,01	0,01	0,07	0,06	0,06	0,08	0,12	0,17	0,12
X12	0,20	0,37	0,21	0,29	0,28	0,26	0,16	0,34	0,45	0,73	0,14	0,02	0,02	0,00	0,01	0,07	0,22	0,20	0,19
X7	0,05	0,03	0,08	0,06	0,21	0,28	0,28	0,03	0,01	0,14	0,78	0,50	0,41	0,11	0,05	0,20	0,03	0,12	0,14
X8	0,11	0,03	0,08	0,11	0,13	0,16	0,31	0,01	0,01	0,02	0,50	0,88	0,54	0,11	0,04	0,10	0,02	0,06	0,01
X9	-0,22	0,18	0,30	0,21	0,05	0,15	0,23	0,13	0,07	0,02	0,41	0,54	0,95	0,09	0,05	0,15	0,06	0,03	0,01
X4	-0,03	0,02	0,05	0,00	0,26	0,24	0,26	0,08	0,06	0,00	0,11	0,11	0,09	0,67	0,33	0,36	0,16	0,19	0,13
X5	0,02	0,02	0,08	0,06	0,14	0,08	0,12	0,03	0,06	0,01	0,05	0,04	0,05	0,33	0,47	0,29	0,08	0,09	0,04
X6	0,09	0,06	0,10	0,05	0,28	0,30	0,27	0,12	0,08	0,07	0,20	0,10	0,15	0,36	0,29	0,74	0,05	0,11	0,14
X1	0,16	0,16	0,19	0,12	0,34	0,31	0,34	0,13	0,12	0,22	0,03	0,02	0,06	0,16	0,08	0,05	0,71	0,47	0,36
X2	0,16	0,26	0,29	0,23	0,44	0,48	0,48	0,13	0,17	0,20	0,12	0,06	0,03	0,19	0,09	0,11	0,47	0,87	0,45
X3	0,07	0,22	0,31	0,11	0,47	0,40	0,44	0,12	0,12	0,19	0,14	0,01	0,01	0,13	0,04	0,14	0,36	0,45	0,81

Sumber: Data primer diolah, 2006

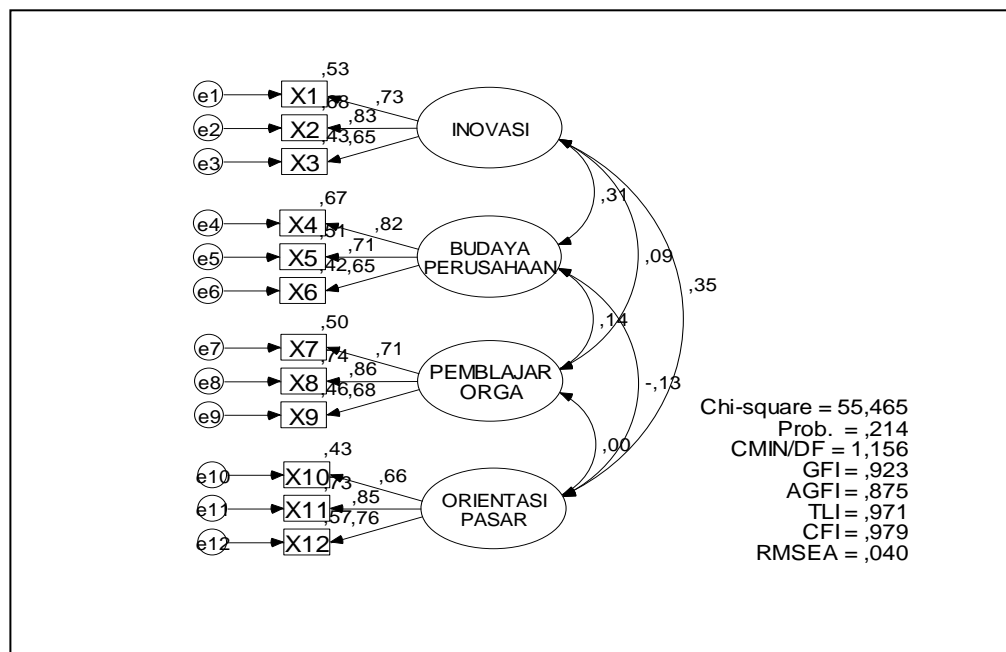
Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* dari program Amos. Estimasi dilakukan secara bertahap yaitu :

1. Estimasi *Measurement model* dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-construct eksogen dan endogen
2. Estimasi *Structural Equation Model* melalui analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

4.2.4.1 *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen

Tujuan dari analisis Faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan seperti terlihat pada Gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen



Sumber: Hasil pengembangan Tesis, 2006

Tabel 4.2
Penguujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 48 Chi-Square 34,7642	55,465	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,214	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,040	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,923	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,875	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,156	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,971	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Baik

Tabel 4.3
Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
X3	<--	INOVASI	1			
X2	<--	INOVASI	1,302	0,229	5,697	0,000
X6	<--	BUDAYA_PERUSAHAAN	1			
X5	<--	BUDAYA_PERUSAHAAN	0,875	0,160	5,452	0,000
X9	<--	PEMBELAJAR_ORGA	1			
X8	<--	PEMBELAJAR_ORGA	1,214	0,210	5,782	0,000
X7	<--	PEMBELAJAR_ORGA	0,938	0,163	5,768	0,000
X12	<--	ORIENTASI_PASAR	1			
X11	<--	ORIENTASI_PASAR	1,059	0,163	6,514	0,000
X10	<--	ORIENTASI_PASAR	0,836	0,143	5,853	0,000
X1	<--	INOVASI	1,035	0,186	5,581	0,000
X4	<--	BUDAYA_PERUSAHAAN	1,190	0,235	5,065	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2006

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk

variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,214 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak oleh karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

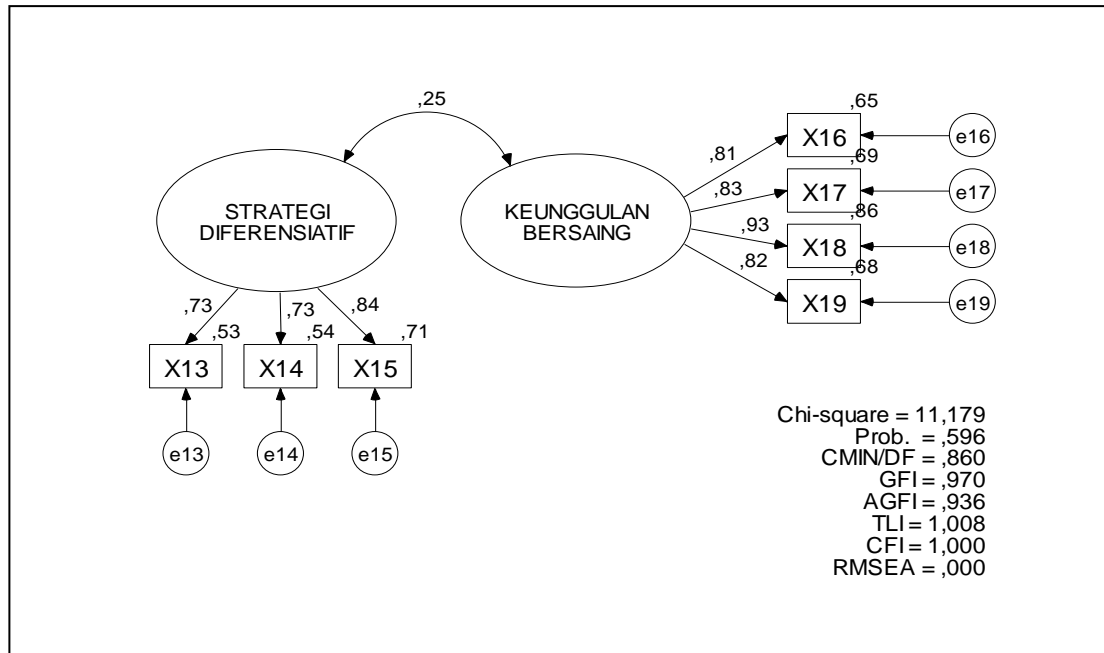
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung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

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu $> 2,00$. Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

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

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber: Hasil pengembangan Tesis, 2006

Tabel 4.4
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 13 Chi-Square 5,891	11,179	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,596	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,970	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,936	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,860	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,008	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2006

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,596 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Tabel 4.5

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
X14	<--	STRATEGI_DIFERENSIATIF	0,840	0,127	6,623	0,000
X17	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	0,874	0,092	9,498	0,000
X18	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	1,007	0,093	10,775	0,000
X16	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	1			
X19	<--	KEUNGGULAN_BERSAING	0,933	0,101	9,280	0,000
X13	<--	STRATEGI_DIFERENSIATIF	0,857	0,130	6,588	0,000
X15	<--	STRATEGI_DIFERENSIATIF	1			

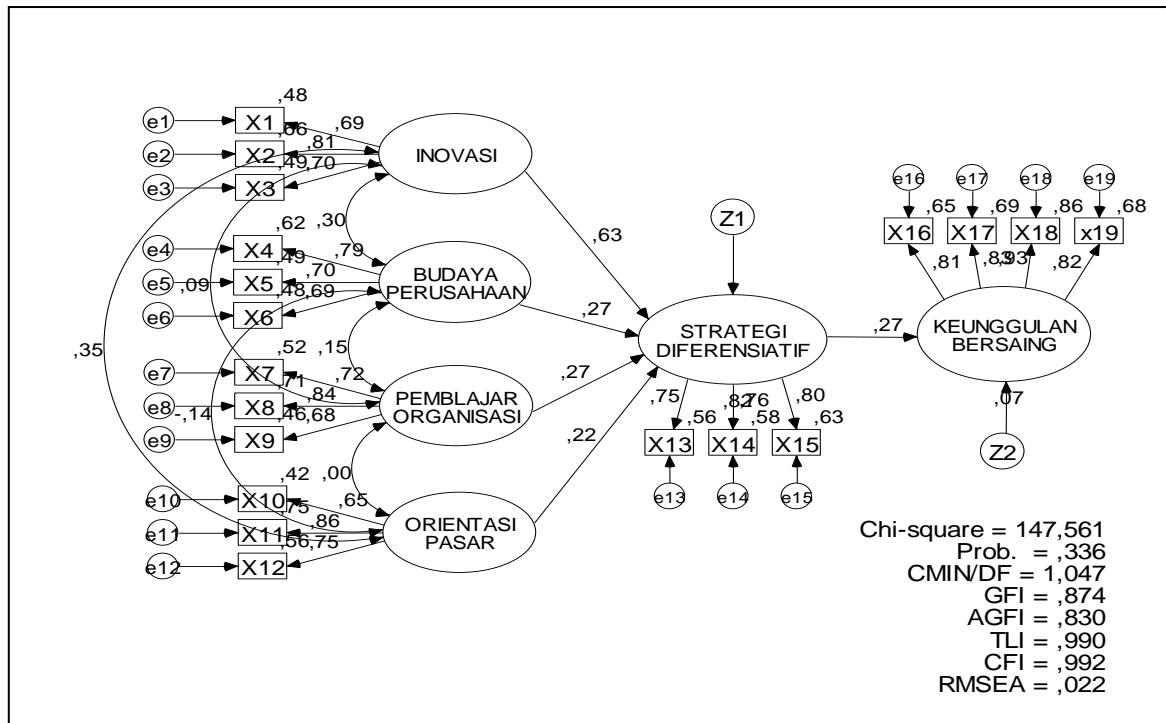
Sumber: Data primer diolah, 2006

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu $> 2,00$. Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu $> 0,40$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.3 *Structural Equation Model* (SEM)

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

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber: Hasil Pengembangan Tesis, 2006

Tabel 4.6
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	P=5% df= 140 Chi-Square 116,321	147,561	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0,336	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,022	Baik
GFI	≥ 0.90	0,874	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,830	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,047	Baik
TLI	≥ 0.95	0,990	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2006

Tabel 4.7

Regression Weights Structural Equation Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
STRA_DIFERE	<--	INOVASI	0,803	0,166	4,827	0,000	par-13
STRA_DIFERE	<--	BUDAYA_PRSAHA	0,368	0,139	2,646	0,008	par-14
STRA_DIFERE	<--	PBLAJAR_ORGA	0,325	0,116	2,796	0,005	par-15
STRA_DIFERE	<--	ORIENTASI_PASAR	0,274	0,129	2,121	0,034	par-16
UNGGUL_BSAING	<--	STRA_DIFERE	0,435	0,183	2,375	0,018	par-17
X3	<--	INOVASI	1				
X2	<--	INOVASI	1,192	0,187	6,361	0,000	par-1
X6	<--	BUDAYA_PRSAHA	1				
X5	<--	BUDAYA_PRSAHA	0,807	0,151	5,352	0,000	par-2
X8	<--	PBLAJAR_ORGA	1,192	0,194	6,138	0,000	par-3
X12	<--	ORIENTASI_PASAR	1				
X11	<--	ORIENTASI_PASAR	1,089	0,163	6,662	0,000	par-4
X10	<--	ORIENTASI_PASAR	0,841	0,143	5,902	0,000	par-5
X1	<--	INOVASI	0,923	0,158	5,827	0,000	par-6
X4	<--	BUDAYA_PRSAHA	1,079	0,205	5,254	0,000	par-7
X15	<--	STRA_DIFERE	1				
X14	<--	STRA_DIFERE	0,923	0,121	7,646	0,000	par-8
X13	<--	STRA_DIFERE	0,927	0,123	7,51	0,000	par-9
X16	<--	KEUNGGUL_BSAING	1				
X17	<--	KEUNGGUL_BSAING	0,874	0,092	9,487	0,000	par-10
X18	<--	KEUNGGUL_BSAING	1,009	0,094	10,773	0,000	par-11
x19	<--	KEUNGGUL_BSAING	0,933	0,101	9,267	0,000	par-12
X9	<--	PBLAJAR_ORGA	1				
X7	<--	PBLAJAR_ORGA	0,953	0,165	5,783	0,000	par-21

Sumber: Data primer diolah, 2006

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat probability sebesar 0,336 yang sesuai syarat ($> 0,05$). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 147,561; nilai RMSEA, GFI, indeks Cmin/df, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI dan GFI diterima secara marginal.

4.2.5. Langkah 5: Menilai Problem Identitas

Problem Identitas Model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

1. Standar Error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
2. Muncul angka-angka yang aneh seperti varian error yang negatif
3. Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ($>0,90$) berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

Diketahui hasil analisis penelitian ini *standar error*, *variance error*, serta korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

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

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Penelitian ini menggunakan 100 sampel perusahaan yang bergerak pada Industri Jasa Pengecatan di Semarang.

4.2.6.1.2 *Outlier*

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

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.97).

(1) *Outlier Univariate*

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk kasus-kasus atau observasi yang

mempunyai $Z\text{-score} \geq \pm 4,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Lebih lanjut Ferdinand (2000, p.98) menyatakan bahwa untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari $Z\text{-score}$ itu berada pada rentang $\pm 3,00$ sampai dengan $\pm 4,00$.

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

Tabel 4.8
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2,18840	2,54327	,0000000	1,0000000
Zscore(X2)	100	-2,06463	2,21439	,0000000	1,0000000
Zscore(X3)	100	-2,11794	2,29443	,0000000	1,0000000
Zscore(X4)	100	-2,41917	2,44348	,0000000	1,0000000
Zscore(X5)	100	-1,63463	1,25852	,0000000	1,0000000
Zscore(X6)	100	-2,20637	2,41430	,0000000	1,0000000
Zscore(X7)	100	-1,99780	1,38830	,0000000	1,0000000
Zscore(X8)	100	-1,93980	2,30020	,0000000	1,0000000
Zscore(X9)	100	-2,74043	2,35330	,0000000	1,0000000
Zscore(X10)	100	-3,52215	2,48835	,0000000	1,0000000
Zscore(X11)	100	-3,82580	2,34485	,0000000	1,0000000
Zscore(X12)	100	-2,47523	2,17309	,0000000	1,0000000
Zscore(X13)	100	-2,88581	2,05564	,0000000	1,0000000
Zscore(X14)	100	-2,92974	2,12154	,0000000	1,0000000
Zscore(X15)	100	-2,87343	2,01336	,0000000	1,0000000
Zscore(X16)	100	-2,26526	1,44828	,0000000	1,0000000
Zscore(X17)	100	-2,56907	1,79762	,0000000	1,0000000
Zscore(X18)	100	-2,55835	1,67033	,0000000	1,0000000
Zscore(X19)	100	-2,32545	1,73057	,0000000	1,0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas terlihat bahwa nilai $Z\text{-score}$ masih berada dalam nilai ambang batas dengan jumlah sampel 100 observasi. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

(2) *Outlier Multivariate*

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

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0,01$ dengan 19 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (19; 0.01) = 36,19$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 36,19 merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis, outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

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

Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *kurtosis* dari data yang digunakan.

Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand, 2000). Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Assessment of Normality

	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	3	9	-0,277	-1,133	-0,332	-0,677
X18	3	9	-0,329	-1,345	-0,417	-0,851
X17	3	9	-0,122	-0,496	-0,441	-0,900
X16	3	9	-0,348	-1,419	-0,591	-1,207
X13	4	9	-0,075	-0,305	0,034	0,069
X14	4	9	-0,050	-0,205	-0,255	-0,521
X15	4	9	-0,164	-0,670	0,255	0,520
X10	4	9	-0,292	-1,194	0,374	0,762
X11	4	9	-0,412	-1,683	0,946	1,932
X12	5	9	0,130	0,533	-0,483	-0,986
X7	5	8	-0,148	-0,606	-0,802	-1,638
X8	5	9	-0,019	-0,078	-0,648	-1,323
X9	4	9	-0,057	-0,233	-0,291	-0,594
X4	5	9	-0,310	-1,265	-0,186	-0,380
X5	6	8	-0,174	-0,711	-0,895	-1,826
X6	5	9	-0,014	-0,057	-0,401	-0,818
X1	5	9	0,188	0,767	-0,401	-0,818
X2	5	9	0,139	0,568	-0,226	-0,462
X3	5	9	-0,006	-0,023	-0,723	-1,475
Multivariate					1,873	1,447

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

Dari tabel 4.9 di atas terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Selain itu nilai CR *multivariate Skewness* sebesar 1,873 dan

CR kurtosis sebesar 1,447 juga di bawah 2,58 dengan demikian data tersebut berdistribusi normal, pada tingkat univariate dan multivariate.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolineritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya *multikolinearitas* atau *singularitas* sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 2,9416e-005

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

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian, penelitian ini digunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam tabel 4.6

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya nilai

GFI (0,874) dan AGF (0,830) yang masih berada dalam kondisi marginal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0,90 namun secara keseluruhan dapat diketahui bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini telah memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

(1) Uji Reliabilitas

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

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

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 $1 - (\text{Standard Loading})^2$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000).

Hasil *standard loading* data:

Inovasi	= 0,694 + 0,811 + 0,702 = 2,207
Budaya Perusahaan	= 0,789 + 0,695 + 0,702 = 2,186
Pembelajaran Organisasi	= 0,719 + 0,845 + 0,681 = 2,245
Orientasi Pasar	= 0,651 + 0,865 + 0,748 = 2,264
Strategi Diferensiatif	= 0,746 + 0,760 + 0,796 = 2,302
Keunggulan Bersaing	= 0,807 + 0,829 + 0,926 + 0,822 = 3,384

Hasil *measurement error* data:

Inovasi	= 0,306 + 0,189 + 0,298 = 0,793
Budya Perusahaan	= 0,211 + 0,305 + 0,298 = 0,814
Pembelajaran Organisasi	= 0,281 + 0,155 + 0,319 = 0,755
Orientasi Pasar	= 0,349 + 0,135 + 0,252 = 0,736
Strategi Diferensiatif	= 0,254 + 0,240 + 0,204 = 0,698
Keunggulan Bersaing	= 0,193 + 0,171 + 0,074 + 0,178 = 0,616

Perhitungan reliabilitas data:

Inovasi	= $\frac{2,207^2}{2,207^2 + 0,793} = \frac{4,870}{5,664} = 0,860$
Budaya Perusahaan	= $\frac{2,186^2}{2,186^2 + 0,814} = \frac{4,778}{5,592} = 0,854$
Pembelajaran Organisasi	= $\frac{2,245^2}{2,245^2 + 0,755} = \frac{5,040}{5,795} = 0,869$
Orientasi Pasar	= $\frac{2,264^2}{2,264^2 + 0,736} = \frac{5,126}{5,862} = 0,874$

$$\begin{aligned} \text{Strategi Diferensiatif} &= \frac{2,302^2}{2,302^2 + 0,698} = \frac{5,299}{5,997} = 0,884 \\ \text{Keunggulan Bersaing} &= \frac{3,384^2}{3,384^2 + 0,616} = \frac{11,451}{12,067} = 0,949 \end{aligned}$$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,70 dengan data dinyatakan reliabel.

4.2.6.3.2 *Variance Extract*

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

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

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 $1 - (\sum \text{Standard Loading})^2$

Hasil *square standardized loading data*:

Inovasi	= $0,694^2 + 0,811^2 + 0,702^2 = 1,841$
Budaya Perusahaan	= $0,789^2 + 0,695^2 + 0,702^2 = 1,807$
Pembelajaran Organisasi	= $0,719^2 + 0,845^2 + 0,681^2 = 1,694$
Orientasi Pasar	= $0,651^2 + 0,865^2 + 0,748^2 = 1,731$
Strategi Diferensiatif	= $0,746^2 + 0,760^2 + 0,796^2 = 1,768$
Keunggulan Bersaing	= $0,807^2 + 0,829^2 + 0,926^2 + 0,822^2 = 2,872$

Perhitungan *variance extract data*:

Inovasi	= $\frac{1,841}{1,841 + 0,793} = 0,699$
Budaya Perusahaan	= $\frac{1,807}{1,807 + 0,814} = 0,689$
Pembelajaran Organisasi	= $\frac{1,694}{1,694 + 0,755} = 0,692$
Orientasi Pasar	= $\frac{1,731}{1,731 + 0,736} = 0,702$
Strategi Diferensiatif	= $\frac{1,768}{1,768 + 0,698} = 0,717$
Keunggulan Bersaing	= $\frac{2,872}{2,872 + 0,616} = 0,823$

Dari pengukuran *variance extract data* di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil.

Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan.

Tabel 4.10
Standardized Residual Covariances

	x19	X18	X17	X16	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
x19	0	0,077	-0,02	-0,17	0,318	-0,42	-0,46	0,82	0,711	0,94	-0,19	0,066	-2,1	-1,04	-0,51	-0,03	0,004	-0,29	-0,77
X18	0,077	0	-0,07	-0,01	0,503	0,328	-0,89	1,004	2,079	2,281	-0,46	-0,57	-1,88	-1,13	-0,64	-0,36	-0,03	0,352	0,296
X17	-0,02	-0,07	0	0,189	0,576	0,526	-0,13	1,504	1,456	1,127	-1,23	-1,31	-2,76	-1,23	0,115	0,09	0,376	0,766	1,237
X16	-0,17	-0,01	0,189	0	-0,01	0,322	-0,28	1,351	1,275	1,477	-0,98	0,064	-1,84	-0,84	-0,15	-0,36	-0,35	0,073	-0,46
X13	0,318	0,503	0,576	-0,01	0	-0,44	0,216	0,164	0,122	1,011	0,407	-0,94	-1,37	0,355	-0,43	0,789	-0,19	-0,14	0,896
X14	-0,42	0,328	0,526	0,322	-0,44	0	0,145	0,158	0,401	0,84	1,159	-0,57	-0,34	0,132	-1,25	1,022	-0,54	0,255	0,193
X15	-0,46	-0,89	-0,13	-0,28	0,216	0,145	0	-1,36	-0,91	-0,53	0,953	0,751	0,332	0,145	-0,92	0,394	-0,45	-0,18	0,199
X10	0,82	1,004	1,504	1,351	0,164	0,158	-1,36	0	0,021	-0,07	-0,36	-0,16	-1,62	-0,47	0,099	-0,99	0,282	-0,21	0,076
X11	0,711	2,079	1,456	1,275	0,122	0,401	-0,91	0,021	0	0,008	0,178	0,087	-0,88	0,064	-0,28	-0,32	-0,39	-0,21	-0,48
X12	0,94	2,281	1,127	1,477	1,011	0,84	-0,53	-0,07	0,008	0	1,84	0,269	-0,24	0,841	0,953	-0,19	1,214	0,379	0,626
X7	-0,19	-0,46	-1,23	-0,98	0,407	1,159	0,953	-0,36	0,178	1,84	0	-0,02	-0,14	0,63	-1,58	1,855	-0,12	0,962	1,304
X8	0,066	-0,57	-1,31	0,064	-0,94	-0,57	0,751	-0,16	0,087	0,269	-0,02	0	0,091	0,399	-1,47	0,282	-0,23	0,028	-0,47
X9	-2,1	-1,88	-2,76	-1,84	-1,37	-0,34	0,332	-1,62	-0,88	-0,24	-0,14	0,091	0	0,273	-1,45	1,085	-1,12	-0,2	-0,38
X4	-1,04	-1,13	-1,23	-0,84	0,355	0,132	0,145	-0,47	0,064	0,841	0,63	0,399	0,273	0	0,3	-0,34	0,627	0,531	0,068
X5	-0,51	-0,64	0,115	-0,15	-0,43	-1,25	-0,92	0,099	-0,28	0,953	-1,58	-1,47	-1,45	0,3	0	0,04	-0,11	-0,33	-0,83
X6	-0,03	-0,36	0,09	-0,36	0,789	1,022	0,394	-0,99	-0,32	-0,19	1,855	0,282	1,085	-0,34	0,04	0	-0,81	-0,29	0,352
X1	0,004	-0,03	0,376	-0,35	-0,19	-0,54	-0,45	0,282	-0,39	1,214	-0,12	-0,23	-1,12	0,627	-0,11	-0,81	0	0,321	-0,14
X2	-0,29	0,352	0,766	0,073	-0,14	0,255	-0,18	-0,21	-0,21	0,379	0,962	0,028	-0,2	0,531	-0,33	-0,29	0,321	0	-0,24
X3	-0,77	0,296	1,237	-0,46	0,896	0,193	0,199	0,076	-0,48	0,626	1,304	-0,47	-0,38	0,068	-0,83	0,352	-0,14	-0,24	0

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.11. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai CR dan nilai P pada hasil *Regression Weights Full Model*, dibandingkan dengan batas statistik yang disyaratkan, yaitu nilai di atas 2,00 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil *Regression Weights Full Model* menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian akan diterima.

Tabel 4.11

Estimasi Parameter Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
STRA_DIFERE	<--	INOVASI	0,803	0,166	4,827	0,000
STRA_DIFERE	<--	BUDAYA_PRSAHA	0,368	0,139	2,646	0,008
STRA_DIFERE	<--	PBLAJAR_ORGA	0,325	0,116	2,796	0,005
STRA_DIFERE	<--	ORIENTASI_PASAR	0,274	0,129	2,121	0,034
UNGGUL_BSAING	<--	STRA_DIFERE	0,435	0,183	2,375	0,018

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

4.3.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Inovasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik inovasi, maka semakin baik strategi diferensiatif.

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara inovasi dengan keunggulan diferensiatif ditunjukkan dengan CR sebesar 4,827 lebih besar dari 2.00 dengan nilai p sebesar 0,000 yang berarti jauh dibawah 0,05. Dengan demikian H1

yang menyatakan bahwa Inovasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik inovasi, maka semakin baik strategi diferensiatif adalah diterima.

Hasil pengujian Hipotesis pertama yang diterima membuktikan bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan mempengaruhi strategi diferensiatif perusahaan, perusahaan yang mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru dan menawarkan produk yang inovatif akan dapat meningkatkan strategi diferensiatif yang pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil ini mendukung pernyataan Bharadwaj dan John Fahy (1993) memasukan inovasi sebagai sumberdaya potensial untuk membangun strategi deiferensiatif.

4.3.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik budaya organisasinya, maka semakin baik strategi diferensiatif.

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara implementasi strategi diferensiatif dengan budaya perusahaan ditunjukkan dengan CR sebesar 2,646 lebih besar dari 2.00 dengan nilai p sebesar 0,008 yang berarti lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik budaya organisasinya, maka semakin baik strategi diferensiatifnya adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi strategi diferensiatif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bharadwaj dan John Fahy (1993) dan Abraham

Carmell (2004) yang memasukan budaya perusahaan sebagai sumberdaya *intangible* yang membangun strategi diferensiatif.

4.3.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik pembelajaran organisasi akan semakin baik strategi diferensiatif.

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara pembelajaran organisasi dan strategi diferensiatif ditunjukkan dengan CR sebesar 2,796 yang memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 2.00 dengan nilai p sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H3 yang menyatakan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap strategi diferensiatif, semakin baik pembelajaran organisasi akan semakin baik strategi diferensiatif adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yang diterima membuktikan adanya hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan keunggulan diferensiatif. Hasil ini sesuai dengan pernyataan Winter (1987) bahwa pembelajaran organisasi dapat menjadi keunggulan bersaing jika pembelajaran prosesnya tersendiri dan tidak dapat diobservasi dalam pemakaiannya, dan pengetahuan yang mendasarinya kompleks. Pembelajaran organisasi maupun perbaikan dibidang kemampuan dan keahlian diperoleh melalui proses belajar oleh perusahaan dapat menimbulkan keuntungan (Weston, Chung and Hoag, 1990). Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bharadwaj dan John Fahy (1993) memasukan

pembelajaran organisasi sebagai sumber daya potensial untuk membangun keunggulan diferensiatif.

4.3.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik orientasi pasar maka semakin baik strategi diferensiatif.

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan strategi diferensiatif ditunjukkan dengan CR sebesar 2,121 yang lebih besar dari 2,00 dan nilai p sebesar 0,034 yang berarti lebih kecil 0,05. Dengan demikian H4 yang menyatakan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif, semakin baik orientasi pasar, maka semakin baik strategi diferensiatif adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat yang diterima membuktikan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dan strategi diferensiatif. Perusahaan yang selalu melihat kondisi pasar akan lebih cepat memperoleh informasi kondisi pasar yang baru sehingga dapat menentukan strategi yang kompetitif untuk meningkatkan strategi diferensiatif. Hasil ini sesuai dengan yang dikemukakan Bharadwaj & John Fahy (1993), kemampuan dalam pemasaran adalah sumber daya potensial untuk membangun strategi diferensiatif. Selain itu menurut Abraham Carmell (2003), William E. Baker dan James Sinkula (1999) memasukkan pemasaran sebagai sumber daya intangible yang membangun strategi diferensiatif.

4.3.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Strategi diferensiatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara keunggulan diferensiatif dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 2,375 yang lebih besar dari 2.00 dan nilai p sebesar 0,018 yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian H5 yang menyatakan strategi diferensiatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah diterima.

Hasil pengujian hipotesis kelima yang diterima membuktikan adanya hubungan positif antara strategi diferensiatif dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini didukung Getz dan Sturdivant (1989) di mana pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiatif tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan karena perusahaan yang menerapkan strategi diferensiatif 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. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Robert M. Grant (1991) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiatif akan memberikan nilai unik yang pada akhirnya membentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Tabel 4 .12
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
I. H1 = Inovasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik inovasi, maka semakin baik strategi diferensiatif.	CR = 4,827 P = 0,000	<i>Diterima</i>
II. H2 = Budaya perusahaan berpengaruh terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik budaya organisasinya, maka semakin baik strategi diferensiatif.	CR = 2,646 P = 0,008	<i>Diterima</i>
III. H3 = Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik pembelajaran organisasi akan semakin baik strategi diferensiatif.	CR = 2,796 P = 0,005	<i>Diterima</i>
IV. H4 = Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik orientasi perusahaan, maka semakin baik strategi diferensiatif.	CR = 2,121 P = 0,034	<i>Diterima</i>
V. H5 = Strategi diferensiatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan.	CR = 2,375 P = 0,018	Diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini akan membahas antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan kesimpulan masalah penelitian seperti yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang. Alur pembahasan Bab V ini meliputi antara lain:

1. Pendahuluan
2. Kesimpulan Hipotesis
3. Kesimpulan Masalah Penelitian
4. Implikasi Teoritis
5. Implikasi Kebijakan Manajemen
6. Keterbatasan Penelitian
7. Agenda Penelitian Mendatang

Pembahasan mengenai latar belakang penelitian dan perumusan permasalahan penelitian telah diuraikan pada Bab I, serta dalam Bab II diuraikan telaah pustaka sebagai landasan teori yang berkaitan dengan konsep dasar dan hubungan antar variabel, yaitu inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, orientasi pasar, strategi diferensiatif, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Masing-masing

variabel laten dibentuk oleh indikator-indikator yang relevan. Inovasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kultur inovasi, inovasi teknis, dan inovasi administratif. Variabel budaya perusahaan dibentuk oleh indikator orientasi hasil, agresifitas, dan adaptif. Indikator yang digunakan untuk variabel pembelajaran organisasi yaitu *suitabilitas/* evaluasi berkala, *efektiveness*, dan *immediate supervisor*. Orientasi pasar dibentuk oleh dimensi-dimensi berupa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi. Tiga dimensi yang menunjukkan strategi diferensiatif adalah reputasi, kredibilitas, dan kualitas. Sedangkan untuk variabel keunggulan bersaing yang berkelanjutan dibentuk oleh empat indikator yaitu *durability*, *transparency*, *transferability*, dan *replicability*.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat hipotesis yaitu, inovasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif (hipotesis 1), budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif (hipotesis 2), pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif (hipotesis 3), orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi diferensiatif (hipotesis 4), strategi diferensiatif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan (hipotesis 5).

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian secara empiris, maka ditentukan metodologi penelitian yang digunakan. Populasi dalam penelitian ini yaitu perusahaan jasa pengecatan mobil yang berada di Semarang. Dengan menggunakan metode *purposive random sampling*, didapatkan sampel sebanyak 100 buah perusahaan jasa pengecatan mobil yang diambil berdasarkan kriteria atau persyaratan

tertentu seperti yang telah dijelaskan pada Bab III. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan *software* AMOS 4.01.

Data dianalisis melalui analisis factor konfirmatori dan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*) untuk menguji lima hipotesis yang diajukan. Pengujian ini menggunakan 19 *observed variable* dan 6 *latent variable*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model yang dibangun telah memenuhi *criteria goodness of fit* yaitu *Chi-square* = 147,561; *Probability* = 0.336; *CMIN/DF* = 1,047; *GFI* =0,874; *AGFI* = 0,830; *TLI* = 0,990; *CFI* = 0,992; dan *RMSEA* = 0,022. Dari hasil analisis data dapat dikatakan bahwa 5 hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

5.2.1 Pengaruh Inovasi terhadap Strategi Diferensiatif

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa inovasi berpengaruh secara positif terhadap strategi diferensiatif. Inovasi dalam hal ini meliputi kultur inovasi, inovasi teknis, dan inovasi administratif. Ketiga indikator tentang inovasi tersebut, dibutuhkan untuk meningkatkan strategi diferensiatif, yang mana dapat dindikasikan dari terciptanya perusahaan jasa pengecatan mobil yang memiliki reputasi, kredibilitas, dan kualitas. Ketiga indikator dari inovasi bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: Inovasi Teknis, Inovasi Administratif, dan Kultur Inovasi. Oleh karena itu hipotesis 1 ini telah membuktikan dan mendukung pendapat Bharadwaj & John Fahy (1993) serta

Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa inovasi mempengaruhi strategi diferensiatif.

5.2.2 Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Strategi Diferensiatif

Pengujian hipotesis 2 yang telah dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya perusahaan dan strategi diferensiatif. Hipotesis ini telah membuktikan dan mendukung berbagai literature seperti Bharadwaj & John Fahy (1993) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan meningkatkan strategi diferensiatif. Perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya berorientasi hasil, memiliki agresifitas, dan adaptif akan mampu meningkatkan reputasi, kredibilitas, dan kualitas. Ketiga indikator dari budaya perusahaan bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: Orientasi hasil, agresifitas, dan adaptif.

5.2.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Strategi Diferensiatif

Pengujian terhadap hipotesis 3 memberikan hasil bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap strategi diferensiatif. Faktor pembelajaran organisasi dipresentasikan oleh indikator-indikator *suitabilitas*/ evaluasi berkala, efektiveness, dan *immediate supervisor* yang mana memiliki dampak yang signifikan terhadap strategi diferensiatif yang dapat diindikasikan dari reputasi, kredibilitas, dan kualitas. Ketiga indikator dari pembelajaran organisasi bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: Efektiveness, *suitabilitas*, dan

immediate supervisor. Hipotesis ini menguatkan pendapat Bharadwaj & John Fahy (1993) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara pembelajaran organisasi dan strategi diferensiatif.

5.2.4 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Strategi Diferensiatif

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap strategi diferensiatif. Orientasi pasar yang dilakukan dapat berupa orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi lintas fungsi. Ketiga usaha orientasi pasar tersebut, dibutuhkan untuk meningkatkan keunggulan diferensiatif, yang mana dapat dindikasikan dari terciptanya perusahaan jasa pengecatan mobil yang memiliki reputasi, kredibilitas, dan kualitas. Ketiga indikator dari orientasi pasar bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: Orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, dan orientasi pelanggan. Oleh karena itu hipotesis 4 ini telah membuktikan dan mendukung pendapat Bharadwaj & John Fahy (1993), Augusty T. Ferdinand (2006) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempengaruhi strategi diferensiatif.

5.2.5 Pengaruh Strategi Diferensiatif terhadap Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan

Pengujian hipotesis 5 menghasilkan pernyataan bahwa strategi diferensiatif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perusahaan

yang memiliki strategi diferensiatif akan mampu unggul dalam bersaing. Hal ini berarti bahwa reputasi, kredibilitas, dan kualitas mampu meningkatkan *durability*, *transparency*, *transferability*, dan *replicability*. Ketiga indikator dari Keunggulan diferensiatif bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: kualitas, kredibilitas, dan reputasi. Sedangkan indikator dari keunggulan bersaing yang sustainabel bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: *Transferability*, *Transparency*, *Replicability* dan *Durability*. Oleh karena itu hipotesis 4 ini telah membuktikan dan mendukung pendapat Bharadwaj & John Fahy (1993), serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa strategi diferensiatif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research question* (pertanyaan penelitian) melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah membangun strategi diferensiatif melalui sumber daya potensial perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa faktor sumber daya potensial berupa inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar dapat mempengaruhi strategi diferensiatif yang selanjutnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Secara jelas dikembangkan beberapa

pernyataan dalam konteks industri jasa pengecatan mobil yang berada di Semarang, seperti berikut:

1. Semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang, semakin baik pula strategi diferensiatifnya. Sebaliknya bila inovasi yang dilakukan oleh perusahaan buruk, maka tingkat strategi diferensiatif perusahaan akan buruk pula. Budaya perusahaan yang diterapkan perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang berpengaruh terhadap strategi bersaing perusahaan tersebut. Budaya perusahaan yang baik mendorong tercapainya strategi diferensiatif yang baik, dan sebaliknya budaya perusahaan yang kurang baik akan menghambat strategi diferensiatif yang dihasilkan. Pembelajaran organisasi secara positif berpengaruh terhadap strategi diferensiatif. Semakin baik pembelajaran organisasi, maka semakin baik pula strategi diferensiatif perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang. Semakin baik orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang, semakin baik pula strategi diferensiatifnya. Sebaliknya bila orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan buruk, maka tingkat strategi diferensiatif perusahaan akan buruk pula.
2. Semakin baik strategi diferensiatif perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang maka semakin unggul perusahaan tersebut dalam bersaing secara berkelanjutan. Sebaliknya strategi diferensiatif yang buruk akan menempatkan perusahaan jasa pengecatan pada posisi yang kalah dalam persaingan.

Permasalahan penelitian yang dikembangkan telah mendapatkan justifikasi melalui pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasilnya diketahui bahwa factor-faktor inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi diferensiatif, serta strategi diferensiatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang, variable inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar merupakan factor-faktor yang mempengaruhi strategi diferensiatif dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

5.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Penelitian ini mendukung *The Resource Based Theory of Competitive Advantages* oleh Robert M. Grant (1991). Teori ini menyatakan bahwa sangat penting memperhatikan sumber daya pendukung keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam penyusunan strategi perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bharadwaj & John Fahy (1993) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa inovasi mempengaruhi strategi diferensiatif. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan

untuk mengukur inovasi mempunyai nilai fit yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

2. Penelitian ini juga memberi dukungan tambahan pada penelitian Bharadwaj & John Fahy (1993) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan meningkatkan strategi diferensiatif. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi mempunyai nilai fit yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.
3. Bharadwaj & John Fahy (1993) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara pembelajaran organisasi dan strategi diferensiatif. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi mempunyai nilai fit yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.
4. Penelitian ini mendukung penelitian Bharadwaj & John Fahy (1993), Augusty T. Ferdinand (2006) serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa orientasi pasar mempengaruhi strategi diferensiatif. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi mempunyai nilai fit yang baik sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

5. Penelitian ini juga memberikan justifikasi lebih lanjut pada penelitian Bharadwaj & John Fahy (1993), serta Abraham Carmell (2003) yang menyatakan bahwa strategi diferensiatif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Model teoritis yang ada mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing yang sustainable adalah fungsi dari sumber daya potensial perusahaan. Model persamaan structural yang digunakan dalam penelitian ini menghasilkan konfirmasi bahwa terdapat hubungan sumber daya potensial (inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar), strategi diferensiatif serta keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen

Hasil analisis penelitian ini telah menunjukkan bahwa strategi diferensiatif dibentuk oleh variabel inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar. Kemudian strategi diferensiatif merupakan hal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu implikasi kebijakan manajerial akan berfokus pada variabel-variabel tersebut.

Di antara keempat variabel yang mempengaruhi strategi diferensiatif, variabel inovasi merupakan variabel yang paling dominan. Kemudian variabel budaya perusahaan merupakan variabel paling dominan kedua. Urutan ketiga variabel paling dominan adalah pembelajaran organisasi, dan yang paling kecil pengaruhnya

adalah orientasi pasar. Beberapa urutan prioritas kebijakan lain yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Variabel inovasi dibentuk dari tiga indikator yaitu kultur inovasi, inovasi teknik, dan inovasi administratif. Dari ketiga indikator ini menurut analisis inovasi teknis merupakan indikator yang paling dominan membentuk variabel inovasi. Implikasi terhadap kebijakan manajemen yang harus ditekankan oleh perusahaan pengecatan di Semarang adalah untuk menciptakan inovasi teknis yaitu aktivitas kerja dasar dan dapat berkenaan dengan produk, layanan, maupun teknologi di perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengaplikasikan peralatan-peralatan dengan teknologi terkini yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dan efisiensi kerja. Penambahan kapasitas kompresor, sistim pengeringan dengan oven, dan penggunaan *spray gun* dengan akurasi tinggi sangat dibutuhkan. Dalam rangka meningkatkan strategi diferensiatif, perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang hendaknya juga memfokuskan perhatiannya pada penciptaan kultur inovasi dan inovasi administratif. Kultur inovasi merupakan keterbukaan terhadap informasi dan ide-ide yang membawa perbaikan di perusahaan. Perusahaan tidak boleh diam dalam kemapanan tetapi senantiasa mengembangkan diri dan senantiasa berorientasi pada *research and development*. Sedangkan inovasi administratif meliputi inovasi struktur organisasional dan proses administratif yang secara tidak langsung terkait dengan aktivitas kerja dasar perusahaan.

2. Perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang juga perlu mengubah budaya perusahaan untuk lebih berorientasi hasil, agresif dan adaptif. Perusahaan harus menciptakan dan memelihara budaya yang menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan. Dari ketiga indikator budaya perusahaan tersebut yang paling dominan adalah orientasi hasil. Hal tersebut menunjukkan perusahaan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu lepas dari kendala yang dihadapi. Untuk itu perusahaan harus siap untuk mengoptimalkan waktu yang ada bila perlu harus siap menambah jam kerja ataupun menambah karyawan. Selanjutnya budaya perusahaan yang perlu dikembangkan adalah agresifitas, perusahaan saat ini tidak bisa hanya menunggu pelanggan datang, tetapi harus lebih aktif menarik pelanggan dengan tenaga pemasaran yang ada. Budaya adaptif juga harus ditingkatkan dengan senantiasa peka terhadap perkembangan industri jasa pengecatan dan mampu menyesuaikan diri.
3. Perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang juga perlu melakukan pembelajaran organisasi melalui *suitabilitas*, *effectivness*, dan *immediate supervisor*. Pada proses pembelajaran organisasi indikator paling dominan yang perlu mendapatkan perhatian utama adalah *efektiveness*, maka perusahaan harus selalu menyediakan waktu bagi karyawan untuk belajar pada bidang tugas mereka ditempat kerja untuk semakin lebih terampil dan produktif. Pelatihan-pelatihan tentu saja menjadi hal paling penting bagi setiap karyawan, tetapi hal tersebut tentu saja dilaksanakan disesuaikan

dengan kapasitas perusahaan. Kemudian disusul dengan *suitabilitas*, yaitu evaluasi atas proses belajar yang telah dilakukan oleh karyawan. Sering terjadi karena terlalu berorientasi pada hasil, perusahaan lupa untuk melakukan penilaian. *Out put* dari penilaian itu sendiri bisa berupa prestasi maupun hukuman. Kemudian indikator yang hubungannya paling lemah diantara ketiganya adalah *immediate supervisor*, hal itu menunjukkan bagaimanapun pendampingan oleh supervisor yang handal dalam pekerjaan akan mempercepat karyawan dalam belajar.

4. Perusahaan jasa pengecatan mobil di Semarang juga perlu meningkatkan derajat orientasi pasarnya melalui *customer orientation* yaitu pemahaman yang cukup atas pembeli sasaran, *competitor orientation* yang berarti perusahaan memahami kekuatan dan kelemahan saat ini maupun kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing-pesaing potensial yang ada, serta *inter functional coordination* yaitu utilisasi sumber daya perusahaan yang terkoordinasi melalui semua bagian organisasi perusahaan untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan. Perusahaan harus mulai memperhatikan keinginan dan keluhan dari pelanggan. Disisi lain perusahaan harus mengetahui strategi pesaing agar tidak tertinggal dalam kompetisi. Selanjutnya yang tidak kalah penting perusahaan harus memaksimalkan sumber daya yang dimiliki, mengkombinasikan semuanya untuk memenangkan persaingan. Ketiga indikator dari orientasi pasar bila diurutkan

berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut: Orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsi, dan orientasi pelanggan.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sampel yang diperoleh tidak homogen. Mengingat penelitian ini hanya dilakukan di wilayah kota Semarang, maka terdapat kesulitan untuk mendapatkan perusahaan jasa pengecatan mobil dengan ukuran yang sama. Model penelitian ini sebenarnya akan benar-benar *fit* bila diaplikasikan pada industri dengan skala menengah dan besar. Alasannya adalah industri dengan skala menengah dan besar pasti memiliki keinginan untuk melakukan inovasi, pengembangan budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar. Perusahaan dengan skala menengah dan besar juga pasti memiliki keinginan untuk memabangun strategi diferensiatifnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal tersebut berbeda dengan industri kecil yang biasanya berbasis ketekunan dan jarang menerapkan strategi khusus.

Mengingat industri pengecatan mobil di kota Semarang lebih banyak dijalankan dalam skala industri kecil, hal tersebut mempengaruhi proporsi responden. Untuk industri besar hanya diwakili 8 persen dari keseluruhan responden, untuk industri menengah 34 persen, dan dari unit industri kecil mencapai 58 persen. Tentu saja hal tersebut mempengaruhi keakuratan penelitian ini, karena pimpinan perusahaan pengecatan mobil yang masuk kedalam golongan industri kecil mungkin

saja tidak mampu menjabarkan dimensi-dimensi dari variable dalam penelitian ini. Hal lainnya adalah akan sangat sulit menerapkan implikasi kebijakan manajerial yang didapat dari penelitian ini pada industri pengecatan dengan skala kecil.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Pengembangan dan pengujian model empiris yang dilakukan pada penelitian ini memunculkan beberapa agenda penelitian selanjutnya. Untuk penelitian selanjutnya disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat, diharapkan sampel yang digunakan harus homogen. Model kerangka pikir yang dikembangkan ini dapat diuji kembali pada industri jasa pengecatan mobil atau industri jasa lain yang masuk dalam kategori industri besar.
2. Penelitian ini berfokus pada usaha membangun strategi diferensiatif untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pada penelitian selanjutnya dapat diteliti mengenai membangun strategi *cost leadership* untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam penelitian selanjutnya apabila dilakukan pada industri yang berbeda maka harus dipertimbangkan pemilihan variable sumber daya potensial perusahaan. Pemilihan variable harus tepat untuk mendapatkan kesimpulan yang akurat mengenai masalah yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajay K. Kohli and Benard J. Jaworsky, 1990, “Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication”, **Journal of Marketing**, Volume 54
- Anona Amstrong and Patrick Foley, 2003, “Foundation for a Learning Organization: Organization learning Mechanisms”, **Journal Emerald**, Volume 10
- A. Parasuraman, Valerie A, Zeithaml, Leonard L. Berry, 1998, “SERQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, Volume 64
- Bharadwaj, Sundar G.; 1993, “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”, **Journal of Marketing**, Volume 7
- Budi Cahyono, 2000, “Analisis Hubungan Berbagai Dimensi Kualitas Dengan Kinerja Perusahaan Pada Industri Manufaktur”, **Jurnal Bisnis Strategi**, Volume 5
- Ferdinand Augusty, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand Augusty, 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Fawcett E. Stanley, and Clinton, R. Steven; 1996, “Enhancing Logistics Performance to Improve The Competitiveness of Manufacturing Organization”, **Journal Management**, First Quarter
- Han, Jin K.; 1998; “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link”, **Journal of Marketing**, Volume 62

- Hashim, Mohd Khairuddin, 2001, "Determine The Moderating Effect Of Environment on The Business Strategy-Performace Relationship in Malaysian SMES", **Journal Strategi Bisnis**, Volume 8
- Jap, Sandy D, 1999, "Pie Expansion Efforts Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Marketing Research**, Volume 36
- Jill L, Graeme L. Harrison, Chee W Chow, Anne Wu, 2003, "Organizational Culture: Association With Commitment, Job Satisfaction, Propensity To Remain, And Information Sharing in Taiwan", **International Journal of Business Studies**
- Johnson, Jean L, 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing The Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Volume 27
- Lado, Augustine A., Boyd, Nancy G., Wright, Peter, 1992, "A Commpetency-Based Model of Sustainable Competitive Advatage: Toward Conceptual Integration", **Journal of Management**, Volume 18
- Noel Capon and Roshi Glazer, 1987, "Marketing and Technology: A Strategy Coalignment", **Journal of Marketing**, Volume 5
- Stanley F. Slater and John C. Narver, 1990, "The Effect of A Market Orientation On Busines Profitability", **Journal of Marketing**
- Stanley F. Slater and John C. Narver, 1994, "Does Competitive Enviroment Moderate The Market Orientation Performance Relationship", **Journal of Marketing**, Volume 58
- Wahyono, 2002, "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, Universitas Negeri Semarang, Semarang
- Wright, P, 1995, "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance", **Business Research**, New York

William E. Baker, James M. Sinkula, 1999, "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance", **Journal of Focused Management**