

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KEUNGGULAN BERSAING
PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk
MEDAN**



T E S I S

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana pada
Program Magister Manajemen Pasca Sarjana
Universitas Diponegoro**

Oleh :

**LAOSMA TULUS L TOBING
NIM : C4A000055**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2 0 0 6**



Sertifikasi

Saya, Laosma Tulus L Tobing, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah di sampaikan 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.

Semarang, Oktober 2006

Laosma Tulus L Tobing

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEUNGGULAN BERSAING PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk MEDAN

Yang disusun oleh Laosma Tulus L Tobing, Nim C4A000055
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 4 Nopember 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Daryono Rahardjo, MM.

Drs. Syuhada Sofian, MSIE.

Semarang, 4 Nopember 2006
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Ketua Program,

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan Karunia, Rahmat, AnugerahNya sehingga dapat terselesaikan tugas menyusun Tesis dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan”. Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor dan Pimpinan Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Prof Dr. Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
3. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, MM., sebagai Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Drs. Syuhada Sofian, MSIE., sebagai Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
5. Semua Jajaran Pimpinan dan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan yang telah memberikan izin penelitian dan berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kemudahan-kemudahan selama menempuh studi.
7. Istri tercinta dan anak-anak tersayang yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis selama menempuh studi sampai akhir penelitian ini.
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dorongan dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian ini

Penulis menyadari bahwa tiada suatu yang dapat penulis berikan sebagai tanda terima kasih dan balas jasa sepantasnya, selain berdoa semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan yang berlimpah atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Segala kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 22 Oktober 2006

Penulis

Laosma Tulus L Tobing

ABSTRACT

Competitive advantage is heart of company performance in competitive market. The competitive advantage basically grow from value or benefit able to be created by company to all its customer want to buy more than cost must be pay company to create it. This value or benefit is ready to pay by customer, and competitive value come from lower price offer compared to competitor price for the benefit of equivalent or unique benefit offer exceeding price which on the market.

The aim of this research is to analyze the influence of environmental perception, quality of service, and implementation of strategy differences to competitive advantage. Meanwhile, environmental perception and implementation of strategy differences to quality of service. Survey have conducted by spreading of the questioner to 102 leader/managers PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk was taken as a sample. Analysis technique used Confirmatory Factor Analysis and Regression Wight by using Structural Equation Modeling (SEM). It explain causality and relation of equality between many variable/constructs that used in this research.

The Result of this research indicate that the model have fulfilled the criterion of goodness of fit covering chi-square 59,010 with probability 0,113, RMSEA 0,048, GFI 0,914, AGFI 0,860, TLI 0,959, and CFI 0,970. Hypothesis of result test is that environmental perception factors, quality of service, and implementation of strategy differences have significance effect to competitive advantage. While environmental perception and implementation of strategy differences have not a significance effect to quality of service but still give the positive sign.

Policy which require to be done by management PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan to improve competitive advantage. Hence need to be conducted the maintaining, attention and loyalty of customer, technological development and service.

Keyword : Competitive advantage, Structural Eqation Modeling, SEM, Bank BNI, Medan.

ABSTRAKSI

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

Penelitian ini menelaah pengaruh dari pengamatan lingkungan, kualitas layanan, dan implementasi strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing. Serta Pengamatan lingkungan dan implementasi strategi diferensiasi terhadap kualitas layanan. Survei dilakukan melalui penyebaran angket kuesioner kepada 102 jajaran pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Medan yang diambil sebagai sampel. Teknik analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Regression Wight* dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menjelaskan hubungan kausalitas antara beberapa variabel/konstruk yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria goodness of fit yang meliputi chi-square 59,010 dengan probability 0,113, RMSEA 0,048, GFI 0,914, AGFI 0,860, TLI 0,959, dan CFI 0,970. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa faktor-faktor pengamatan lingkungan, kualitas layanan, dan implementasi strategi diferensiasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan pengamatan lingkungan dan implementasi strategi diferensiasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan namun masih memberikan tanda yang positif.

Kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan dalam mempertahankan keunggulan bersaing maka perlu dilakukan peningkatan daya tahan produk tiruan pesaing, perhatian dan loyalitas pelanggan dan pengembangan teknologi layanan.

Kata Kunci : Keunggulan bersaing, Structural Equation Modeling, SEM, Bank BNI, Medan,

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian Manfaat Penelitian	7
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	9
2.1. Konsep Dasar	9
2.1.1. Pengamatan Lingkungan	9
2.1.2. Kualitas Layanan	12
2.1.3. Pengaruh Pengamatan Lingkungan Terhadap Kualitas layanan	14
2.1.4. Implementasi Strategi Diferensiasi	15
2.1.5. Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Kualitas Layanan.....	20
2.1.6. Keunggulan Bersaing	21
2.1.7. Pengaruh Pengamatan Lingkungan Terhadap Keunggulan Bersaing	25
2.1.8. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing	26
2.1.9. Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing	26
2.2. Penelitian Terdahulu	27
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	28
2.4. Hipotesis Penelitian	29
2.5. Indikator Variabel	30

BAB III. METODE PENELITIAN	34
3.1. Populasi dan Sampel	34
3.2. Metode Pengumpulan Data	35
3.3. Metode Analisis	36
3.3.1 Langkah-langkah SEM	37
 BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	 45
4.1 Gambaran dari Obyek Penelitian	45
4.2 Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian	46
4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis	46
4.2.2. Langkah 2: Penyusunan Path Diagram	46
4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran .	46
4.2.4. Langkah 4: Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi	47
4.2.5. Langkah 5: Memilih Problem Identitas	55
4.2.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodnes of Fit	55
4.2.7. Langkah 7: Intrepretasi dan Modifikasi Model	64
4.3 Pengujiah Hipótesis	65
 BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	 72
5.1. Kesimpulan	72
5.2. Implikasi Teoritis	74
5.3. Implikasi Manajerial	76
5.4. Keterbatasan Penelitian	79
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	79
 DAFTAR REFERENSI	 80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Variabel Indikator	39
Tabel 3.2 Model Persamaan Strukutral	40
Tabel 3.3 Persamaan Spesifikasi Pengukuran	41
Tabel 3.4 Goodnes of Fit Index.....	44
Tabel 4.1 Sampel Covariances Estimates	47
Tabel 4.2 Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen.....	49
Tabel 4.3 Regression Wights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen.....	49
Tabel 4.4. Pengujian Kelayakan Confirmatory Analaysis Kontruks Endogen.....	51
Tabel 4.5 Regression Wights Confirmatory Factor Analysis Konstruks Endogen	52
Tabel 4.6 Indeks Pengujian Kelayakan Struktual Eqation Model	54
Tabel 4.7 Regression weights Structural Eqation Model	54
Tabel. 4.8 Drescription Statistics	57
Tabel 4.9 Assesment of Normality.....	59
Tabel 4.10 Standardized Residual Covariances	64
Tabel 4.11 Estimasi Parameter Regression Weights	65
Tabel 4.12 Rangkuman Hasil uji Hipotesis	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	29
Gambar 2.2 Indikator dari Variabel Pengamatan Lingkungan	30
Gambar 2.3 Indikator- indikator dari Variabel Kualitas Layanan	31
Gambar 2.4 Indikator- indikator dari Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi	32
Gambar 2.5 Indikator- indikator dari Variabel Keunggulan Bersaing	33
Gambar 3.1 Path Diagram	38
Gambar 4.1 Konfirmatori Faktor Analisis Kontruks Exogen	48
Gambar 4.2 Konfirmatori Faktor Analisis Kontruks Endogen	51
Gambar 4.3 Structural Eqation Model	53

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

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

Pada perusahaan jasa, terutama dalam bidang perbankan, keunggulan bersaing seringkali diupayakan dalam bentuk pelayanan yang unggul. Menurut Wahlers (1994, p.230), menyatakan bahwa strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat. Dalam bidang jasa perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Parasuraman et al (1990, p.42) mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbedaan persepsi konsumen akan kualitas layanan yang diterima dengan harapan konsumen akan kualitas. Hal pokok yang mendasari kualitas layanan adalah Indikator-Indikatornya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas

layanan, tanpa memandang jenis dari layanannya. Perusahaan dan pesaing secara bersama-sama berkompetisi dalam menghasilkan dan memberikan nilai bagi pelanggannya, sedapat mungkin sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh pelanggan. Sasaran pengembangan strategi adalah menghasilkan nilai unggul atau pelayanan pelanggan yang lebih baik daripada apa yang dapat dilakukan oleh pesaing (Ferdinand, 2000, p.5). Nasabah bank yang memiliki dana terutama yang jumlahnya besar, tentu menghendaki pelayanan yang baik, dan dalam hal ini petugas layanan yang dinilai kurang optimal sehingga masih banyak komplain tentang pelayanan Bank. Petugas teller yang ada tidak sebanding dengan jumlah nasabah, sehingga antrian panjang sering terjadi yang menyebabkan nasabah harus menunggu cukup lama untuk mendapat layanan. Bagi nasabah yang bertransaksi lewat ATM terkadang kecewa karena sering muncul gangguan off line, uang habis sehingga tidak dapat dilakukan penarikan tunai.

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

tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian/kelompok segmen ini secara khusus. Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan karena MacMillan dan McGrath (1997, p.134) dalam penelitiannya berpendapat bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

Diferensiasi merupakan salah satu keunggulan bersaing yang bisa dimiliki perusahaan. Perusahaan melakukan diferensiasi jika perusahaan dapat memiliki keunikan dibandingkan para pesaingnya dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli. Cross (1999, p.96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Alasan lain terciptanya loyalitas konsumen adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan dipandang memiliki nilai yang tinggi oleh para konsumen.

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

terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

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

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

memudahkannya untuk menguji keakuratan dari informasi, juga untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan dibanding dengan yang jarang melakukan pengamatan.

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

Penelitian Baker dan Sinkula (1999) berpandangan bahwa selama pendekatan pada konsumen untuk inovasi produk, maka perusahaan harus membuat secara sengaja sebuah upaya sistematis untuk mendorong kemampuan untuk meningkatkan pembelajaran generatif yang dinamis, jika menginginkan dapat secara konsisten menguasai pasar dengan inovasi yang berhasil lewat cara diferensiasi.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memiliki berbagai produk yang meliputi Tabungan Plus (Taplus), Taplus Utama, Giro dalam Rp dan Va , Deposito dalam Rp. maupun Va, Talangan Haji Indonesia (THI), Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Simponi , Cek Multi Guna (CMG) , Safe Deposit Box (SDB) , Kartu Kredit, serta berbagai pinjaman antara lain Kredit Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Multi Guna (KMG), KukPlus Konsumtif, serta pinjaman untuk modal kerja maupun investasi bagi perusahaan besar maupun kecil. Produk

pinjaman untuk pegawai semacam KukPlus Konsumtif dengan maksimum kredit yang sekarang dinilai masih kurang, juga dalam hal tarif bunga yang kurang bersaing, di mana tarif bunga yang sekarang masih dianggap terlalu tinggi dibandingkan bank pemerintah lainnya. Untuk peluncuran produk baru harus dikaji secara matang supaya produk tersebut memiliki keunikan dan benar-benar dibutuhkan oleh nasabah.

Pemilihan lokasi kantor juga masih kurang baik, seperti kantor kas di Divre-Telkom dan di Universitas Negeri Medan (Unimed) yang lokasinya di dalam Universitas tersebut sehingga kurang diketahui oleh masyarakat karena lokasinya terlalu masuk ke dalam, juga pemilihan lokasi mesin ATM yang ternyata kurang strategis dan tidak di pusat keramaian sehingga pemakaiannya tidak optimal dan kurang dapat memenuhi permintaan nasabah. Juga tindakan pesaing dalam meluncurkan teknologi baru seperti internet banking, dengan transaksi yang dapat dilakukan di mana saja, tentunya dengan jaminan keamanan akan dapat lebih menarik perhatian calon nasabah yang mobilitasnya tinggi.

2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas bahwa Perusahaan dapat menguasai pasar dengan inovasi produk melalui diferensiasi produk. Namun kualitas layanan yang kurang memadai, implementasi strategi diferensiasi yang tidak tepat, juga pengamatan lingkungan yang kurang baik dapat menyebabkan melemahnya keunggulan bersaing. Dengan demikian rumusan masalahnya adalah Bagaimana

pengaruh pengamatan lingkungan, dan implementasi strategi diferensiasi terhadap kualitas layanan serta keunggulan bersaing.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendukung telaah teori yang telah dikembangkan oleh penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan hubungan kausalitas antar variabel yang dalam penelitian ini.
2. Bahan masukan bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merencanakan kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi, dan

pengamatan lingkungan untuk mencapai keunggulan bersaing sehingga dapat dicapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Pengamatan Lingkungan

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

Perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungan supaya memahami kekuatan perubahan eksternal sehingga mereka dapat mengembangkan respon yang efektif untuk perbaikan di masa mendatang. Memilih lingkungan yang tepat untuk diamati merupakan suatu masalah. Manajer hanya tertarik pada lingkungan yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Memang perlu untuk

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

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

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

Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999, p.265) mengemukakan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan

eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan, sembari mempertahankan keunggulan bersaing di lingkungannya.

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

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

Yasai-Ardekani dan Nystrom (Beal, 2000, p.30), mengemukakan bahwa *scope* dan *frequency* dari pengamatan lingkungan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan strategi bersaingnya dengan lingkungan. Pengamatan yang sering dilakukan terhadap bagian-bagian dari lingkungan menyediakan informasi mutakhir bagi perusahaan dan memudahkannya untuk menguji keakuratan (*verify the accuracy*) dari informasi, juga untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan dibanding dengan yang jarang melakukan pengamatan. Seringnya pengamatan juga memposisikan perusahaan untuk selalu mengikuti kejadian-kejadian dan tren dalam lingkungan, yang dapat mengancam eksistensi perusahaan atau dapat pula menawarkan peluang-peluang baru untuk dieksploitasi.

2.1.2 Kualitas Layanan

Heizer dan Render (1991, p.734) mendefinisikan kualitas sebagai derajat sejauh mana produk memenuhi spesifikasi-spesifikasinya. J.M. Juran dalam Tjiptono (1995, p.24) mendefinisikan kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) dan definisi ini meliputi dua aspek utama yaitu ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan dan bebas dari kekurangan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Dalam bidang jasa, khususnya perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Parasuraman et al (1990, p.42) mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbedaan persepsi konsumen akan kualitas layanan yang diterima dengan harapan

konsumen akan kualitas layanan. Hal pokok yang mendasari kualitas layanan adalah indikator-indikatornya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan, tanpa memandang jenis dari layanannya. Watson, et al (1998, p.63) menyatakan ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam memberikan layanan :

- a. Tangible : setiap layanan harus terukur baik waktunya maupun biayanya
- b. Reliability : setiap layanan harus dilakukan dengan konsisten dan cermat
- c. Responsive : setiap layanan harus selalu tanggap akan permintaan konsumen dan didukung pengetahuan yang dibutuhkan.
- d. Assurance : jaminan keamanan transaksi adalah hal yang juga harus diperhatikan dalam melakukan pelayanan.
- e. Emphathy : perhatian dan sikap dari pemberi layanan adalah hal yang juga sangat dibutuhkan oleh konsumen.

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

Mahmoedin (1992, p.29) menyatakan pelayanan sebagai sebuah proses untuk mencapai kepuasan nasabah, dalam hal ini proses pemenuhan kebutuhan

melalui efektivitas orang lain yang langsung dinamakan pelayanan. Lebih lanjut dinyatakan bahwa pelayanan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak. Hal ini tidak berarti bahwa pelayanan itu bersifat kolektif, karena melayani kepentingan perorangan pun bila kepentingan itu termasuk dalam rangka pemenuhan kebutuhan bersama yang telah diatur termasuk dalam pengertian pelayanan.

Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

2.1.3 Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Kualitas Layanan

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

memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

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

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

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

2.1.4 Implementasi Strategi Diferensiasi

Menurut Porter (1996, p.1-7) terdapat tiga strategi generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut MacMillan dan McGrath (1997, p.134) dalam penelitiannya berpendapat bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan

perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

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

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

- a. Memulai dengan melihat pilihan-pilihan dan kebutuhan segmen pasar sasaran, kemudian mengidentifikasi aktivitas-aktivitas fungsional kunci yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- b. Menilai dengan benar kelangsungan hidup ekonomi dari berbagai macam pilihan yang ada, untuk menghindari tindakan mengejar pilihan-pilihan yang kelihatannya menarik dalam segmen pasar tetapi akan berakhir dengan kegagalan.

- c. Mempertimbangkan kemampuan pesaing, biaya dan cara pandang segmen terhadap penawaran kompetitif yang ditawarkan perusahaan dalam rangka menyediakan keuntungan melalui nilai tambah yang diciptakan perusahaan.
- d. Menilai secara objektif baik kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan dalam penerapan strategi diferensiasi maupun halangan-halangan dalam kultur perusahaan untuk mencapai sukses melalui strategi diferensiasi.

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

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

Porter (1993, p.110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan. Setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi dapat diperoleh dari cakupan bersaing yang luas, yaitu kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen

pasar dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Sebagian besar manfaat tadi hanya dapat dicapai jika perusahaan melakukan aktivitas rantai nilainya secara konsisten dan terkoordinasi. Jika perusahaan mengelola hubungan dengan pembeli melalui rantai nilai perusahaan secara konsisten dan berkesinambungan, maka keuntungan yang diperoleh adalah perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan pada akhirnya bisnis perusahaan akan berkembang.

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

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

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

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

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

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

2.1.5 Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Kualitas Layanan

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

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

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

menyatakan bahwa pemanfaatan aktivitas dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.

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

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

2.1.6 Keunggulan Bersaing

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

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

terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

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

1. *Differentiation in important attributes*

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

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

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

2. *Capability Gap*

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

- a. ***Bussiness system gaps.*** Hasil dari kemampuan untuk melakukan fungsi individual lebih efektif daripada pesaing sehingga pesaing sulit untuk mengikuti.
- b. ***Positive Gaps.*** Hasil dari keputusan terlebih dahulu dari kegiatan dan situasi. Reputasi, konsumen awearness, kepercayaan dan jaminan simpanan di mana dapat ditampilkan sebagai capabilitiy gaps yang penting, sehingga dapat pula disebut sebagai pesan penting pada majemen awal. Pemikiran dengan

keuntungan yang kompetitif dapat menjadi konskuensi dari keputusan pemilihan lokasi yang lalu.

- c. **Regulatory / legal gaps.** Hasil dari pemerintah yang membatasi pesaing atau kompetitor yang dapat menunjukkan aktivitas yang nyata. Hak paten, ijin operasional, kuota impor, dan keselamatan konsumen dapat membuka peluang yang penting diantara pesaing.
 - d. **Organizational or managerial quality gaps.** Hasil dari kemampuan organisasi yang secara konsisten selalu berinovasi, beradaptasi cepat dan efektif dibandingkan dengan pesaing. Fleksibilitas ini merupakan satu-satunya peluang yang penting untuk selalu mengetahui lebih dahulu atau selangkah lebih maju. Dalam industri lain kunci peluang dapat menjadi kemampuan diluar kemampuan inovasi pesaing, untuk menjaga mereka agar selalu siap siaga.
3. **Differentiation in important attributes and capability gap.** Kondisi ini diharapkan akan terus berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

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

merupakan *Key buying criteria* untuk pasar. Dan produk mesti memiliki perbedaan yang cukup untuk memenangkan ataupun mendapatkan loyalitas yang signifikan dari para pembeli, untuk itu harus memiliki *Footprint in the market*.

2.1.7 Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Keunggulan Bersaing

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

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

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

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

2.1.8 Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing

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

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

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

2.1.9 Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing

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

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

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

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu**

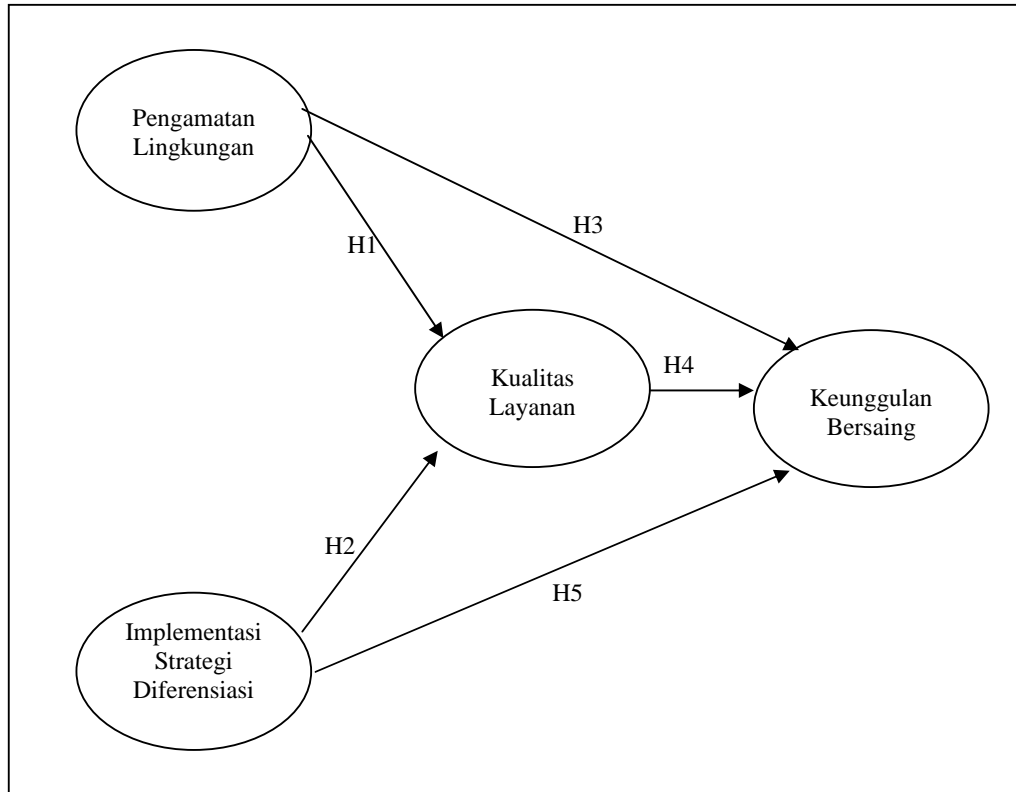
No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Kesimpulan Penelitian
1.	Menon, A.; Benard J. Jaworski; dan Ajay K. Kohli (1997)	Quality Impact of Interdepartmental Interactions	Kualitas produk (layanan) merupakan suatu bagian yang berhubungan dengan penciptaan superior value bagi pelanggan
2.	Beal, Reginald M. (2000)	Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy	Hasil menunjukkan bahwa pengumpulan informasi tentang beberapa aspek lingkungan tertentu (misalnya pelanggan, pemasok, pesaing) memudahkan

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Kesimpulan Penelitian
		and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms	penyesuaian antara beberapa strategi bersaing dengan lingkungan usaha
3.	Kutcher (2000)	Differentiation	Diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.
4.	Agusty T. Ferdinand (2006)	Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage	Terdapat pengaruh keunggulan diferensiatif dan kinerja pemasaran untuk meningkatkan bersaing yang berkelanjutan.
5.	Rober M. Grant (1991)	The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation	Pemahaman sumber daya pendukung keunggulan bersaing berpengaruh pada penyusunan strategi pencapaian kinerja yang superior.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

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

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

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

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

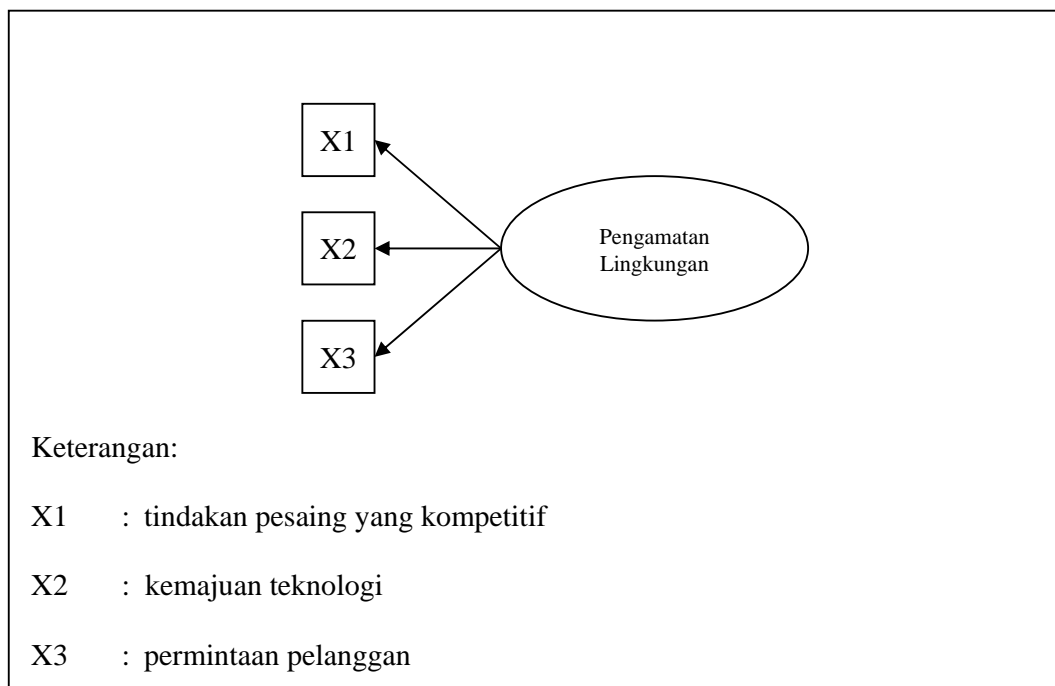
Hipotesis 4 : Semakin baik kualitas layanan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing.

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

2.5 Indikator Variabel

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

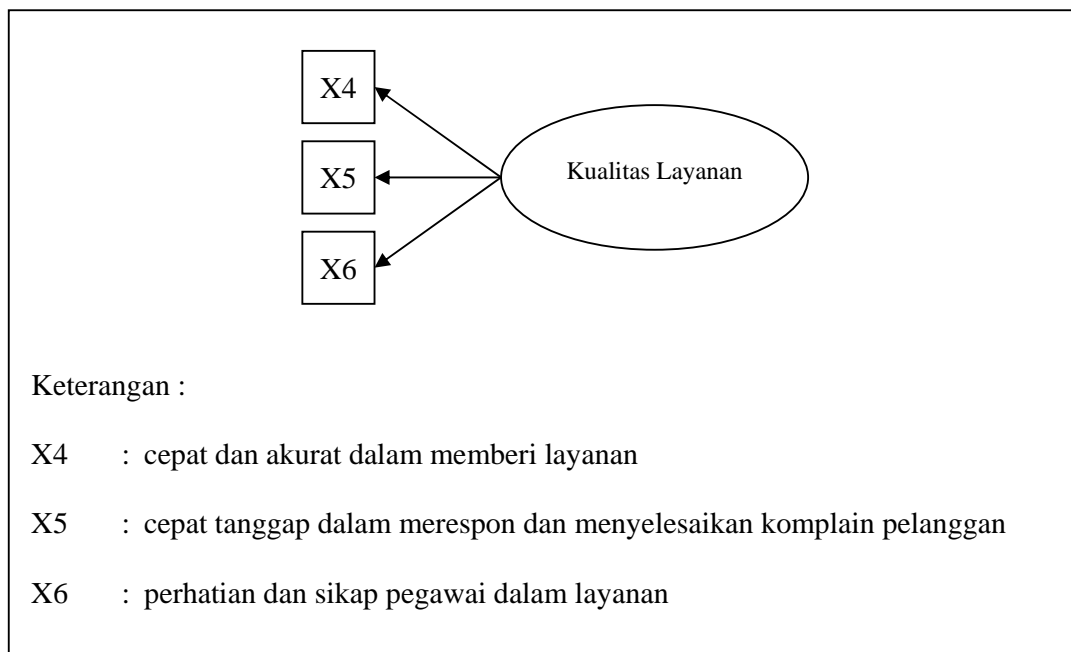
Gambar 2.2
Indikator-indikator dari Variabel Pengamatan Lingkungan



Sumber : Beal, 2000, p.27-38

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

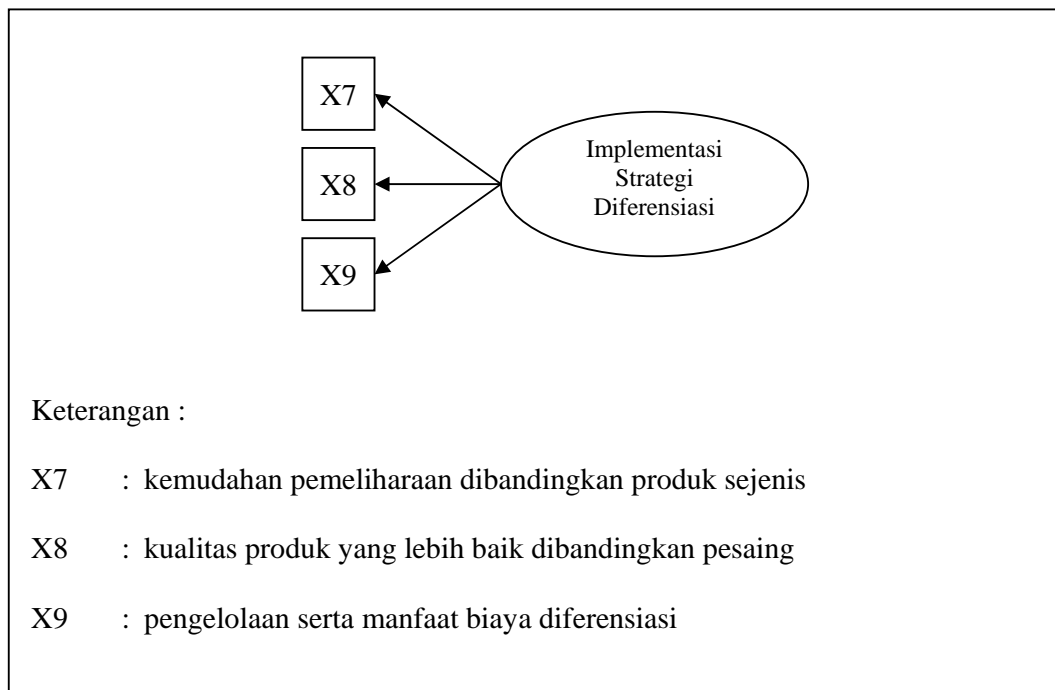
Gambar 2.3
Indikator-indikator dari Variabel Kualitas Layanan



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

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

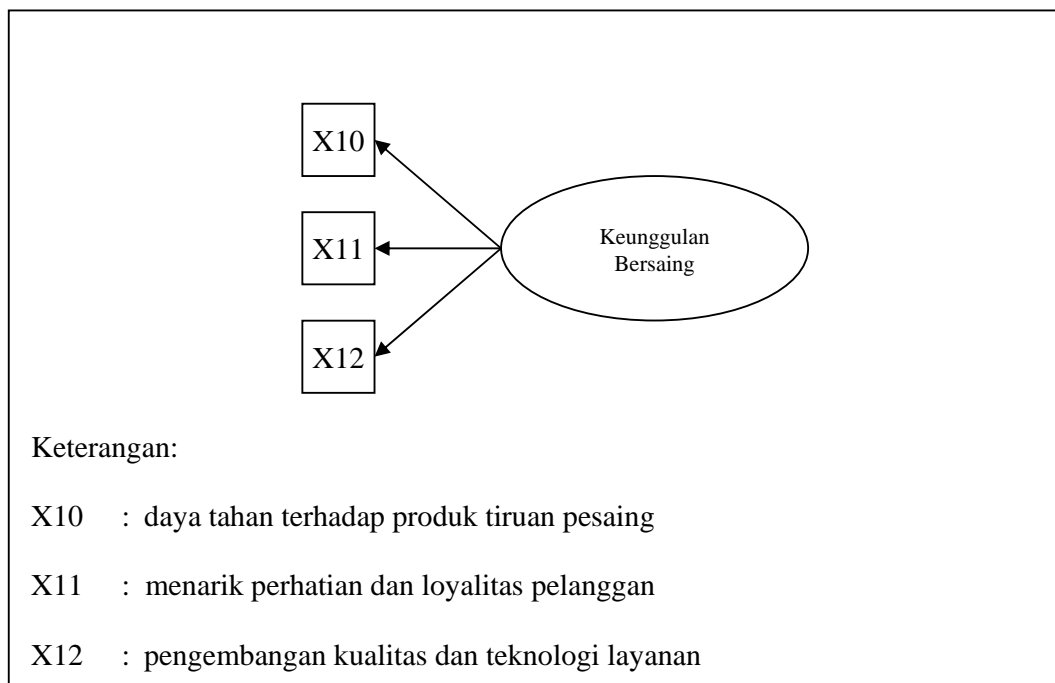
Gambar 2.4
Indikator-indikator dari Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi



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

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

Gambar 2.5
Indikator-indikator dari Variabel Keunggulan Bersaing



Sumber : Coyne, 1997, p.182-184

BAB III

METODE PENELITIAN

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

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

3.1 Populasi dan Sampel

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

Emory, 1998, p.212). Penelitian ini adalah penelitian populasi. Sedangkan populasi sasaran yang digunakan adalah pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di seluruh Wilayah 01 Medan. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di seluruh Wilayah 01 Medan adalah 102 orang.

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

Jadi jumlah responden yang akan diambil tetap sebanyak populasi yaitu 102 Pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di seluruh Wilayah 01 Medan.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di seluruh Wilayah 01 Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang Indikator-Indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan

menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

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

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.3 Metode Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research problem* yang menjadi dasar penelitian ini. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*).

Untuk menguji H1 hingga H5 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, 1999, p.85). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand (1999, p.85) AMOS mempunyai keistimewaan dalam:

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural

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

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

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

3.3.1 Langkah-langkah SEM

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

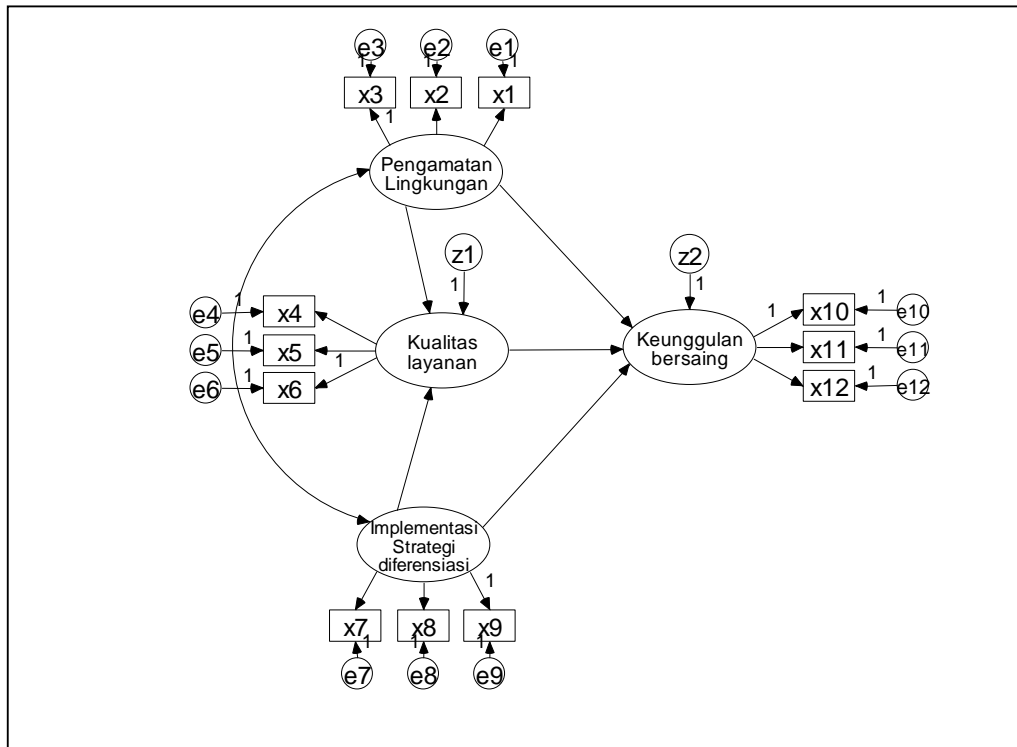
1. Pengembangan Model Teoritis

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

2. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Model yang telah dibangun kemudian ditunjukkan pada sebuah path diagram sebagai berikut:

Gambar 3.1
Path Diagram



Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya

menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

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

Tabel 3.1
Variabel Indikator

Nama Variabel	Indikator	Simbol
Pengamatan Lingkungan	Tindakan pesaing yang kompetitif	X1
	Kemajuan teknologi	X2
	Permintaan pelanggan	X3
Kualitas Layanan	Cepat dan akurat dalam memberikan layanan	X4
	Cepat tanggap dalam merespon dan Menyelesaikan komplain pelanggan	X5
	Perhatian dan sikap pegawai dalam layanan	X6
Implementasi Strategi Differensiasi	Kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis	X7
	Kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing	X8
	Pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi	X9
Keunggulan Bersaing	Daya tahan terhadap produk tiruan pesaing	X10
	Menarik perhatian dan loyalitas pelanggan	X11
	pengembangan kualitas dan teknologi layanan	X12

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

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

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

Tabel 3.2
Model Persamaan Struktural

Kualitas Layanan = β_1 Pengamatan Lingkungan + β_2 Implementasi Strategi Diferensiasi + Z1
Keunggulan Bersaing = β_3 Pengamatan Lingkungan + β_4 Kualitas Layanan + β_5 Implementasi Strategi Diferensiasi + Z2

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

Tabel 3.3
Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

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

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran

sampel Hair (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100– 200.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

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

- χ^2 chi square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.52).
- RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu

berdasar degree of freedom (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000, p.53).

- GFI (Goodness of Fit Index) adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu better fit.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.56).
- TLI (Tucker Lewis Index) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.57).
- CFI (Comparative Fit Index), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

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

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

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

Sumber : Ferdinand, 2000

7. Pengujian Hipotesis

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

4.1 Gambaran dari Obyek penelitian

Obyek penelitian yang ditetapkan adalah seluruh pimpinan unit kerja PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk se Wilayah 01, Medan yang tersebar di propinsi Sumatera Utara dan NAD. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa seluruh pimpinan unit kerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk se Wilayah 01, Medan yang dapat dijadikan responden adalah sebanyak 102 orang.

Dari pengumpulan data dilapangan, diperoleh hasil bahwa 102 orang responden yang dikirimkan formulir kuesioner seluruhnya adalah pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk se Wilayah 01, Medan dan seluruh kuesioner yang dikumpulkan dari responden tersebut semuanya telah diisi dengan lengkap dan dikirim dengan amplop tertutup disamping itu adanya penjelasan tambahan dari beberapa responden yang kami hubungi per telepon. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data kuesioner tersebut dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

4.2 Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian

4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis

Model penelitian yang dikembangkan berdasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II, 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 4 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk dari 12 indikator model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknis analisis yang digunakan yaitu SEM, seperti yang tertuang dalam Bab III.

4.2.2. Langkah 2: Menyusun Path Diagram.

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

4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model penelitian yang telah disusun dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural (Struktural Equations) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model) sebagaimana telah disajikan pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 pada Bab III.

4.2.4. Langkah 4: Memilih 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

	x12	x11	x10	x4	x5	x6	x1	x2	x3	x7	x8	x9
x12	0,779	0,338	0,279	0,147	0,082	0,288	0,142	0,094	0,163	0,414	0,354	0,374
x11	0,338	0,602	0,387	0,217	0,097	0,256	0,187	0,165	0,184	0,216	0,261	0,299
x10	0,279	0,387	0,642	0,176	0,082	0,21	0,231	0,152	0,251	0,267	0,344	0,354
x4	0,147	0,217	0,176	0,684	0,24	0,326	0,053	0,075	0,107	0,138	0,112	0,104
x5	0,082	0,097	0,082	0,24	0,491	0,336	-0,02	0,044	0,118	0,148	0,082	0,008
x6	0,288	0,256	0,21	0,326	0,336	0,745	0,103	0,125	0,231	0,294	0,177	0,107
x1	0,142	0,187	0,231	0,053	-0,02	0,103	0,513	0,28	0,306	0,149	0,243	0,2
x2	0,094	0,165	0,152	0,075	0,044	0,125	0,28	0,415	0,192	0,112	0,236	0,16
x3	0,163	0,184	0,251	0,107	0,118	0,231	0,306	0,192	0,733	0,189	0,163	0,223
x7	0,414	0,216	0,267	0,138	0,148	0,294	0,149	0,112	0,189	1,029	0,657	0,519
x8	0,354	0,261	0,344	0,112	0,082	0,177	0,243	0,236	0,163	0,657	1,223	0,591
x9	0,374	0,299	0,354	0,104	0,008	0,107	0,2	0,16	0,223	0,519	0,591	1,095

Sumber: Data primer diolah, 2006

Teknik estimasi yang digunakan adalah maximum likelihoar Estimation Method dari program Amos. Estimasi dilakukan secara bertahap yaitu :

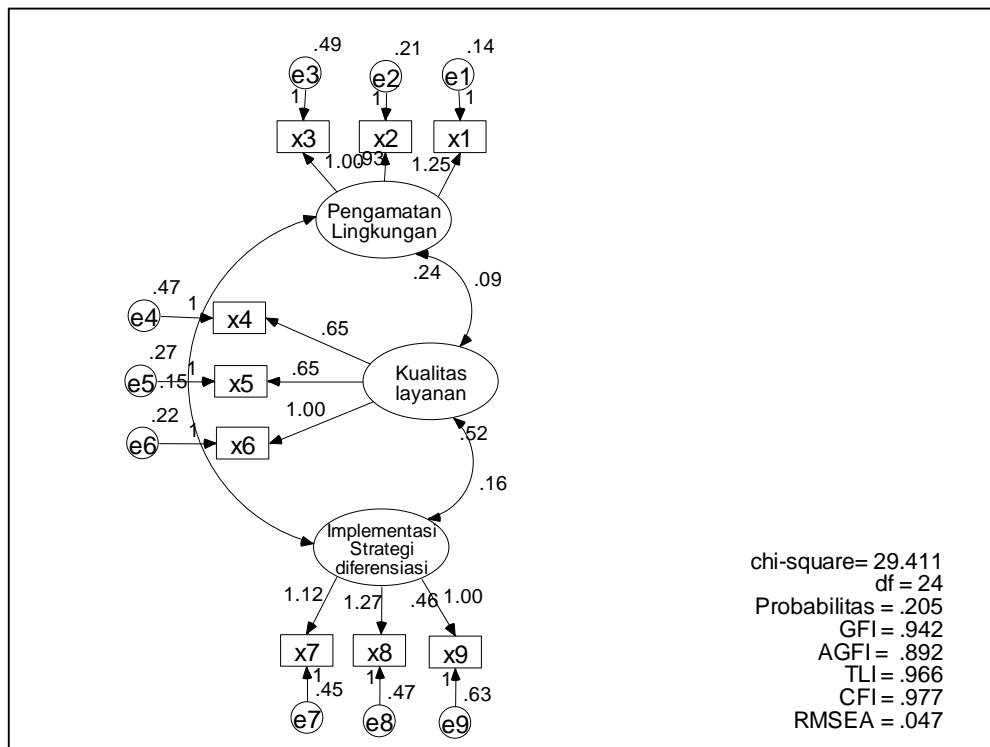
1. Estimasi Measurement model dengan teknik Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen
2. Estimasi Structural Equation Model melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam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

4.2.4.1 *Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen*

Tahap analisis faktor konfirmantori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 4 unobseved variative dengan 12 obseved variabel sebagai dimensi pembentuknya.

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

Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen



Sumber: Hasil pengembangan Tesis, 2006

Tabel 4.2
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 24 Chi-Square 45.5585	29,411	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0,205	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.047	Baik
GFI	≥ 0.90	0.942	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.892	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,225	Baik
TLI	≥ 0.95	0,966	Baik
CFI	≥ 0.95	0,977	Baik

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

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
x3	<--	Pengamatan_Lingkungan	1,000			
x2	<--	Pengamatan_Lingkungan	0,926	0,192	4,817	0,000
x5	<--	Kualitas_layanan	0,645	0,145	4,463	0,000
x8	<--	Implementasi_Strategi_difer	1,272	0,228	5,575	0,000
x9	<--	Implementasi_Strategi_difer	1,000			
x7	<--	Implementasi_Strategi_difer	1,117	0,204	5,478	0,000
x1	<--	Pengamatan_Lingkungan	1,252	0,254	4,928	0,000
x4	<--	Kualitas_layanan	0,648	0,161	4,033	0,000
x6	<--	Kualitas_layanan	1,000			

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 0.205 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks

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

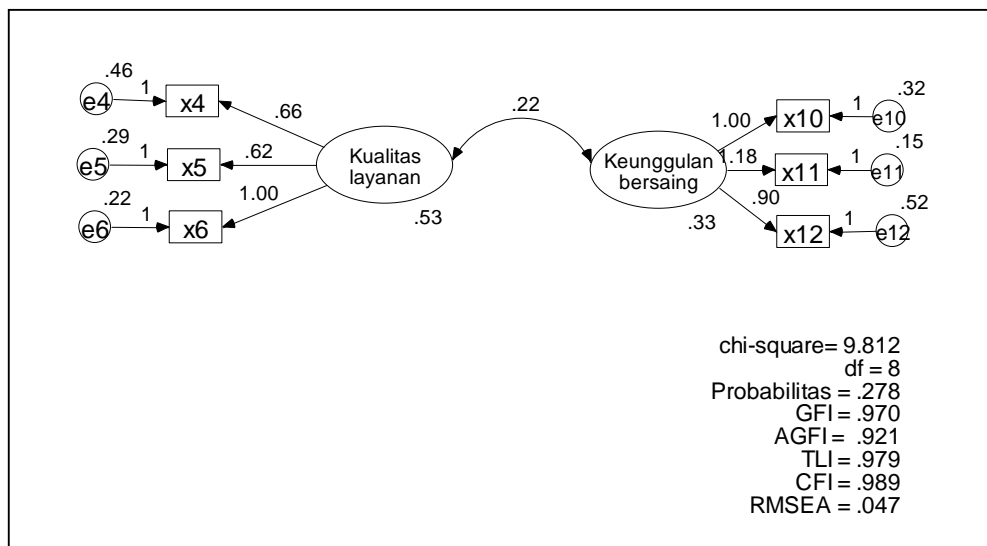
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung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

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

4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

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

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber: 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= 8 Chi-Square 16.9190	9.812	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.278	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.047	Baik
GFI	≥ 0.90	0.970	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.921	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,23	Baik
TLI	≥ 0.95	0.979	Baik
CFI	≥ 0.95	0.047	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 0.278 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 Weight			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x5	<--	Kualitas_layanan	0,624	0,122	5,103	0,000	par-1
x11	<--	Keunggulan_bersaing	1,176	0,193	6,100	0,000	par-2
x12	<--	Keunggulan_bersaing	0,895	0,176	5,085	0,000	par-3
x10	<--	Keunggulan_bersaing	1,000				
x4	<--	Kualitas_layanan	0,659	0,154	4,286	0,000	par-4
x6	<--	Kualitas_layanan	1,000				

Sumber: Data primer diolah, 2006

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

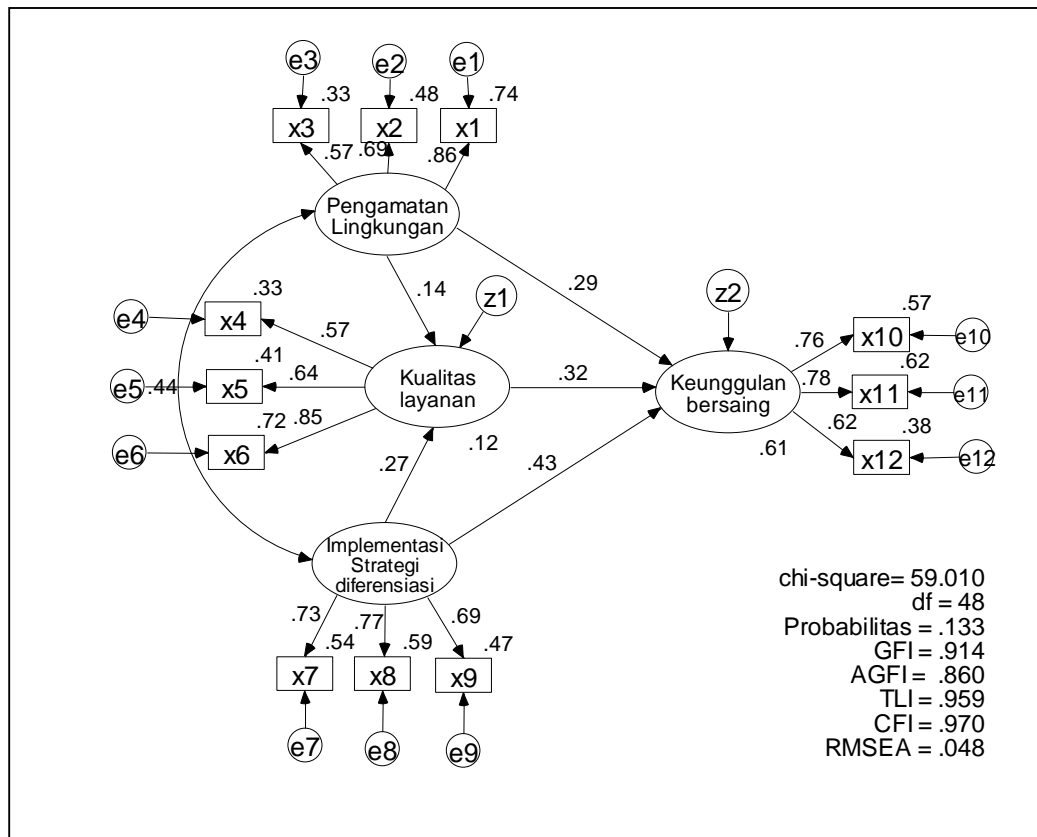
Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

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

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber: 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
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 48 Chi-Square 67.5048	59,010	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.133	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.048	Baik
GFI	≥ 0.90	0.914	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.860	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.229	Baik
TLI	≥ 0.95	0.959	Baik
CFI	≥ 0.95	0.970	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2006

Tabel 4.7
Regression Weights *Structural Equation Model*

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kuali_layanan	<--	Pengamatan_Lingkungan	0.203	0.226	0.896	0.370
Kuali_layanan	<--	Implementasi_Stg_diferen	0.270	0.156	1.734	0.083
Unggul_bersaing	<--	Pengamatan_Lingkungan	0.353	0.159	2.224	0.026
Unggul_bersaing	<--	Implementasi_Stg_diferen	0.358	0.114	3.134	0.002
Unggul_bersaing	<--	Kualitas_layanan	0.266	0.098	2.723	0.006
x3	<--	Pengamatan_Lingkungan	1.000			
x2	<--	Pengamatan_Lingkungan	0.911	0.186	4.897	0.000
x5	<--	Kualitas_layanan	0.614	0.123	4.989	0.000
x11	<--	Keunggulan_bersaing	1.003	0.143	6.996	0.000
x8	<--	Implementasi_Stg_diferen	1.178	0.204	5.769	0.000
x9	<--	Implementasi_Stg_diferen	1.000			
x7	<--	Implementasi_Stg_diferen	1.031	0.183	5.623	0.000
x12	<--	Keunggulan_bersaing	0.895	0.169	5.286	0.000
x10	<--	Keunggulan_bersaing	1.000			
x1	<--	Pengamatan_Lingkungan	1.260	0.251	5.015	0.000
x4	<--	Kualitas_layanan	0.645	0.154	4.194	0.000
x6	<--	Kualitas_layanan	1.000			

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 0.133 yang sesuai syarat (> 0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model

sebesar 59.010, RMSEA, GFI, indeks Cmin/df, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

4.2.5. Langkah Lima. 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 102 sampel pimpinan unit kerja PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk se Wilayah 01. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2 *Outlier*

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

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

(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 $Z\text{-score} \geq \pm 3.00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Lebih lanjut Ferdinand (2000, p.98) menyatakan bahwa untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang ± 3.00 sampai dengan ± 4.00 .

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

Tabel 4.8
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	102	-3,10474	2,45111	,0000000	1,00000000
Zscore(x2)	102	-2,15084	2,48407	,0000000	1,00000000
Zscore(x3)	102	-2,65520	1,99425	,0000000	1,00000000
Zscore(x4)	102	-2,53530	2,27587	,0000000	1,00000000
Zscore(x5)	102	-3,03523	1,22523	,0000000	1,00000000
Zscore(x6)	102	-2,28358	2,32880	,0000000	1,00000000
Zscore(x7)	102	-1,95201	1,97124	,0000000	1,00000000
Zscore(x8)	102	-2,74342	1,75544	,0000000	1,00000000
Zscore(x9)	102	-1,84630	1,95820	,0000000	1,00000000
Zscore(x10)	102	-2,71566	2,25290	,0000000	1,00000000
Zscore(x11)	102	-2,66630	2,46507	,0000000	1,00000000
Zscore(x12)	102	-2,46484	2,04482	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	102				

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

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

(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 12 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (12; 0.01) = 36.12$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 36.12 merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis, outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

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

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah

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

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kutosis	c.r.
X1	5.000	9.000	0.056	0.231	-0.231	-0.476
X2	5.000	9.000	-262	-1.082	-0.301	-0.622
X3	5.000	9.000	-577	-2.378	-0.006	-0.012
X4	5.000	9.000	-411	-1.693	-0.398	-0.820
X5	5.000	8.000	-367	-1.514	-0.341	-0.703
X6	5.000	9.000	-145	-0.599	-0.400	-0.825
X7	5.000	9.000	-381	-1.570	-0.107	-0.220
X8	6.000	9.000	-364	-1.503	-0.486	-1.003
X9	5.000	9.000	-486	-2.004	-0.418	-0.862
X10	5.000	9.000	-37	-0.151	-0.809	-1.668
X11	4.000	9.000	-314	-1.296	-0.328	-0.676
X12	5.000	9.000	-88	-0.363	-0.551	-1.136
	Multivariate			0.431		0.119

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

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

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

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

Determinant of sample covariance matrix = 2,2498e-004

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas 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 AGF (0.860) yang masih berada dalam kondisi merjinal 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 $1 - (\sum \text{Standard Loading})^2$.

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

Hasil *standard loading* data:

Pengamatan lingkungan	= 0.57 + 0.69 + 0.86 = 2.12
Kualitas layanan	= 0.57 + 0.64 + 0.85 = 2.06
Implementasi strategi diferensiasi	= 0.73 + 0.77 + 0.69 = 2.19
Keunggulan bersaing	= 0.76 + 0.78 + 0.62 = 2.16

Hasil *measurement error* data:

Pengamatan lingkungan	= 0.43 + 0.31 + 0.14 = 0.88
Kualitas layanan	= 0.43 + 0.36 + 0.15 = 0.94
Implementasi strategi diferensiasi	= 0.27 + 0.23 + 0.31 = 0.65
Keunggulan bersaing	= 0.24 + 0.22 + 0.38 = 0.84

Perhitungan reliabilitas data:

Pengamatan lingkungan	= $\frac{2.12^2}{2.12^2 + 0.88} = \frac{4.4944}{5.3744} = 0.836$
Kualitas layanan	= $\frac{2.06^2}{2.06^2 + 0.94} = \frac{4.2436}{5.1836} = 0.818$
Implementasi strategi diferensiasi	= $\frac{2.19^2}{2.19^2 + 0.65} = \frac{4.7961}{5.4461} = 0.881$
Keunggulan bersaing	= $\frac{2.16^2}{2.16^2 + 0.84} = \frac{4.6656}{5.5056} = 0.847$

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

4.2.6.3.2 *Variance Extract*

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

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

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

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:

Pengamatan lingkungan	=	$0.57^2 + 0.69^2 + 0.86^2$	=	1.54
Kualitas layanan	=	$0.57^2 + 0.64^2 + 0.85^2$	=	1.46
Implementasi strategi diferensiasi	=	$0.73^2 + 0.77^2 + 0.69^2$	=	1.60
Keunggulan bersaing	=	$0.76^2 + 0.78^2 + 0.62^2$	=	1.57

Perhitungan variance extract data:

Pengamatan lingkungan	=	$\frac{1.54}{1.54 + 0.88}$	=	0.636
Kualitas layanan	=	$\frac{1.46}{1.46 + 0.94}$	=	0.608
Implementasi strategi diferensiasi	=	$\frac{1.60}{1.60 + 0.65}$	=	0.711
Keunggulan bersaing	=	$\frac{1.57}{1.57 + 0.84}$	=	0.651

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

	x12	x11	x10	x4	x5	x6	x1	x2	x3	x7	x8	x9
x12	0	0,008	-0,05	0,01	-0,05	0,076	-0,04	-0,04	0,015	0,149	0,051	0,117
x11	0,008	0	0,018	0,064	-0,04	0,019	-0,02	0,015	0,018	-0,08	-0,07	0,011
x10	-0,05	0,018	0	0,023	-0,06	-0,02	0,023	0,002	0,086	-0,02	0,006	0,068
x4	0,01	0,064	0,023	0	0,027	-0,02	-0,02	0,022	0,048	0,024	-0,02	-0,01
x5	-0,04	-0,04	-0,06	0,027	0	0,006	-0,09	-0,01	0,062	0,04	-0,04	-0,09
x6	0,076	0,019	-0,02	-0,02	0,006	0	-0,01	0,043	0,14	0,117	-0,02	-0,06
x1	-0,04	-0,02	0,023	-0,02	-0,09	-0,01	0	0,004	0,003	-0,05	0,012	0,004
x2	-0,04	0,015	0,002	0,022	-0,01	0,043	0,004	0	-0,02	-0,03	0,069	0,018
x3	0,015	0,018	0,086	0,048	0,062	0,14	0,003	-0,02	0	0,028	-0,02	0,067
x7	0,149	-0,08	-0,02	0,024	0,04	0,117	-0,05	-0,03	0,028	0	0,028	-0,01
x8	0,051	-0,07	0,006	-0,01	-0,04	-0,02	0,012	0,069	-0,02	0,028	0	-0,02
x9	0,117	0,011	0,068	-0,01	-0,09	-0,06	0,004	0,018	0,067	-0,01	-0,02	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 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisa nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.11. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisa nilai CR dan nilai P pada hasil oleh data 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 oleh data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini digunakan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagai berikut ini :

Tabel 4.11
Estimasi Parameter *Regression Weights*

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kuali_layanan	<--	Pengamat_Lingkungan	0.203	0.226	0.896	0.370
Kuali_layanan	<--	Implem_Stg_diferen	0.270	0.156	1.734	0.083
Unggul_bersaing	<--	Pengamat_Lingkungan	0.353	0.159	2.224	0.026
Unggul_bersaing	<--	Implem_Stg_diferen	0.358	0.114	3.134	0.002
Unggul_bersaing	<--	Kualitas_layanan	0.266	0.098	2.723	0.006

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

4.3.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1: Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai.

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 0.896 lebih kecil dari 2.00 dengan nilai p sebesar 0.370 yang berarti > 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini tidak dapat diterima.

Walaupun secara statistik pengamatan lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan namun masih memberikan nilai hubungan yang positif. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan ada kecenderungan kualitas pelayanan akan lebih baik. Hasil ini mendukung apa yang dikatakan Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999, p.265) di mana perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya dapat bertahan dan berhasil dengan baik dan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

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

4.3.2. Uji Hipotesis 2

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

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara implementasi strategi diferensiasi dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 1,734 lebih kecil dari 2.00 dengan nilai p sebesar 0,083 yang berarti > 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini tidak dapat diterima.

Walaupun secara statistik implementasi strategi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan pada tingkat kepercayaan 5% namun masih memberikan nilai hubungan yang positif. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik implementasi strategi maka kualitas layanan juga akan cenderung semakin baik. Porter (1993, p.110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan, di mana setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi yaitu : kemampuan melayani kebutuhan pembeli di mana saja, kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar, dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Pendapat yang senada diungkapkan oleh Dawe (1995, p.78,80) yang menyatakan bahwa pemanfaatan aktivitas dalam perusahaan merupakan

kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.

4.3.3. Uji Hipotesis 3

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

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara pengamatan lingkungan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 2.224 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.026 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

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

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

4.3.4. Uji Hipotesis 4

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

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 3.134 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.002 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

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

Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Oleh sebab itu, sumber daya perusahaan harus dikelola secara sistematis sehingga dapat menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000, p.4-5). Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

4.3.5. Uji Hipotesis 5

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

Dari tabel 4.11 tersebut terlihat bahwa hubungan antara implementasi strategi diferensiasi dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 2.723 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.006 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H5 pada penelitian ini dapat diterima.

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

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan akan bertumbuh pada perusahaan yang mampu mengelola biaya diferensiasi dan mengambil manfaat dari biaya diferensiasi.

Tabel 4 .12
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H1 = Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan dicapai	CR = 0.896 P = 0.370	Ditolak
H2 = Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik implementasi strategi diferensiasi dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan	CR = 1,734 P = 0.083	Ditolak
H3 = Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing dicapai.	CR = 2.224 P = 0.026	Diterima
H4 = Semakin baik kualitas layanan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing	CR = 3.134 P = 0.002	Diterima
H5 = Semakin baik implementasi strategi diferensiasi, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing	CR = 2.723 P = 0.006	Diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Dari hasil analisis diperoleh bahwa faktor-faktor pengamatan lingkungan, kualitas layanan, dan implementasi strategi diferensiasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Pengamatan lingkungan dan implementasi strategi diferensiasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan namun masih memberikan tanda yang positif. Selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan adalah ditolak. Hal ini dapat dilihat nilai CR (0,896) yang lebih kecil dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,370 lebih besar dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$)
2. Hipotesis Kedua (H2) Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin baik implementasi strategi diferensiasi dilakukan, maka semakin baik kualitas layanan adalah ditolak. Hal ini dapat dilihat nilai CR (1,734) yang lebih kecil dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,083 lebih besar dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).
3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Pengamatan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik pengamatan lingkungan dilakukan, maka semakin tinggi keunggulan bersaing adalah diterima. Hal ini dapat dilihat nilai CR (2,224) yang lebih

besar dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,026 lebih kecil dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).

4. Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik kualitas layanan, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing adalah diterima. Hal ini dapat dilihat nilai CR (3,134) yang lebih besar dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).
5. Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Implementasi strategi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik implementasi strategi diferensiasi, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing adalah diterima. Hal ini dapat dilihat nilai CR (2.723) yang lebih besar dari ± 2.00 dengan probabilitas sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05 (taraf nyata $\alpha=5\%$).

5.2. Kesimpulan Penelitian

Untuk meningkatkan keunggulan bersaing dijelaskan 3 hal sebagai berikut:

1. Pengamatan lingkungan.

Pengamatan lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi, dan permintaan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

2. *Implementasi strategi diferensiasi.*

Implementasi strategi diferensiasi mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, dan pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

3. *Kualitas Layanan*

Kualitas layanan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : cepat dan akurat dalam memberikan layanan, cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan, perhatian dan sikap pegawai dalam layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

5.2 Implikasi Teoritis

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

1. Pengamatan lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi kualitas layanan yaitu : tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi, dan permintaan pelanggan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan tidak signifikan mempengaruhi kualitas layanan di Bank BNI Medan namun masih memberikan tanda yang positif.

Hal ini dimungkinkan karena pengamatan lingkungan tidak sepenuhnya dilaksanakan dalam kualitas layanan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Shelton (1997, p.107), Storey dan Easingwood (1998, p.1), Xu (1999, p.265), dan Beal (2000, p.27) tentang hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan.

2. Implementasi strategi diferensiasi mempunyai tiga indikator yaitu : kemudahan pemeliharaan dibanding produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Penelitian ini tidak signifikan dalam mempengaruhi kualitas layanan namun masih memberikan tanda yang positif. Hal ini dimungkinkan karena implementasi strategi tidak sepenuhnya diterapkan dalam kualitas layanan. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Cross (1999, p.96), Kutcher (2000, p.14), Porter (1993, p.110-117), dan Dawe (1995, p.78,80) tentang hubungan positif antara implementasi strategi diferensiasi dengan kualitas layanan.
3. Pengamatan lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu : tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi, dan permintaan pelanggan. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Jackson dan Dutton (dalam Beal, 2000, p.27), Sabeni (1999, p.69), Jennings dan Lumpkins (dalam Hagen dan Amin, 1995, p.41) tentang hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan keunggulan bersaing.

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

5.3 Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek dari pengamatan lingkungan yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian adalah tindakan pesaing yang kompetitif, kemajuan teknologi dan

permintaan pelanggan. Pemilihan lokasi untuk kantor cabang pembantu atau kantor kas hendaknya dapat disesuaikan dengan daerah pusat perdagangan dan mudah dijangkau oleh masyarakat, demikian juga dengan pemilihan lokasi mesin ATM harus strategis dan dipusat keramaian sehingga pemakaiannya dapat optimal sehingga dapat memenuhi permintaan nasabah. Teknologi yang telah berkembang perlu dipertimbangkan seperti internet banking, di mana bank-bank pesaing beberapa telah menggunakannya. Dengan transaksi yang dapat dilakukan di mana saja, tentunya dengan jaminan keamanan tentu akan lebih dapat menarik perhatian calon nasabah yang mobilitasnya tinggi. Selain itu perlu adanya penambahan mesin ATM dan feature-featurenya perlu tambahkan lagi sehingga lebih lengkap dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

2. Aspek dari kualitas layanan yang perlu mendapat perhatian adalah cepat dan akurat dalam memberikan layanan, cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan komplain pelanggan, perhatian dan sikap pegawai dalam layanan. Nasabah yang memiliki dana, terlebih yang jumlahnya besar, menghendaki pelayanan yang baik, dan dalam hal ini petugas layanan harus cepat dan akurat dalam memberikan layanan sehingga dapat mengurangi komplain tentang pelayanan petugas. Petugas teller yang ada di setiap kantor cabang ataupun kantor kas jumlahnya disesuaikan dengan volume transaksinya sehingga sehingga antrian nasabah dapat dikurangi sehingga nasabah tidak perlu harus menunggu terlalu lama untuk mendapat layanan. Dalam menghadapi nasabah yang beraneka ragam, juga termasuk komplain

oleh nasabah, perlu juga diperhatikan sikap dalam memberikan layanan. Di mana rasa kesal nasabah akan lebih berkurang bila pegawai yang menangani dapat bersikap peduli dan memahami masalah nasabahnya. Dalam hal ini PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk perlu untuk melakukan pembenahan ke dalam, dengan mengadakan pelatihan secara rutin kepada pegawainya dalam menyajikan jasa perbankan dengan tingkat layanan yang jauh lebih baik (service excellent) untuk dapat unggul dalam persaingan dengan bank-bank lainnya. Selain itu perlu juga menambahkan mesin antiran di kantor cabang, kantor pembantu, dan kantor kas secara merata.

3. Aspek dari implementasi strategi diferensiasi yang perlu diperhatikan adalah kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, dan pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Produk pinjaman untuk pegawai semacam KukPlus Konsumtif dengan maksimum kredit yang sekarang dan proses realisasinya masih harus ditinjau kembali, di mana sudah banyak bank yang menyediakan pinjaman tanpa jaminan dengan proses cepat. Juga dalam hal tarif bunga hendaknya selalu dipantau supaya tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan bank pesaing. Selain itu juga adanya pengembangan kartu debit yang dapat berfungsi seperti kartu kredit yang dapat digunakan untuk berbelanja di mana saja.
4. Aspek dari keunggulan bersaing yang perlu diperhatikan adalah daya tahan terhadap produk tiruan pesaing, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, juga pengembangan kualitas dan teknologi layanan. Perlu dilakukan usaha-usaha untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing terutama yang

berkaitan dengan ketiga faktor tersebut di atas. Dengan mempertahankan bahkan meningkatkan ketiga faktor tersebut maka diharapkan kinerja perusahaan dapat meningkat.

5.4 Keterbatasan Penelitian

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

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

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

DAFTAR REFERENSI

- Antonioni, David, 1996. *Designing an Effective 360 – Degree Appraisal Feedback Process*. Organizational Dynamic, Autumn, : 24 – 38.
- Beal, Reginald M., 2000. *Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*. Journal of Small Business Management, January : 27 – 47
- Baker, W.E., and J.M. Sinkula. 1999. “The Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol 27
- Buttery, Alan, and Rick Tamaschke, 1996. *The Use and Development of Marketing Information Systems in Queensland, Australia*. Marketing Intelligence and Planning Vol 14 No. 3 : 29 – 35
- Choo, Chun Wei, 1999. *The Art of Scanning the Environment*. Bulletin of the American Society for Information Science, March : 21 – 47
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Erlangga, Jakarta
- Coyne, Kevin P. 1997. *Sustainable Competitive Advantage – What It Isn’t*. Journal of Strategy
- Cross, Lisa. 1999. *Strategy Drives Marketing Success*. Graphic Arts Monthly 71 (2) : 96
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, dan Robert E. Markland, 1995. *Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry*. Decision Sciences 25 (5/6) : 669-689
- Ehrenberg, Andrew., Neil Barnard dan John Scriven, 1997. *Differentiation or Salience*. Journal of Advertising Research : 7 – 14
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- 2000. *Structural Equation Modelling : dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Getz, Gary A. dan Frederick D. Sturdivant, 1989. *The Nuts and Bolts of Formulating Differentiation Strategy*. Planning Review 17 (5) : 4 – 9
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1995. *Multivariate Data Analysis*. 4th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Heizer, Jay dan Barry Render, 1993. *Production and Operations Managements*. Allyn and Bacon, USA.
- Irmen, Andreas dan Jacques – Francois Thisse, 1998. *Competition in Multicharacteristics Spaces : Hotelling was Almost Right*. Journal of Economic Theory : 76 – 102
- Kutcher, Kevin. 2000. *Differentiation*. Rural telecommunications 19 (1) : 14

- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, dan R. Dale Wilson, 1991. *The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan : An Empirical Inquiry*. Journal of Marketing 55 (1) : 26-41
- Kotter, John P. and James A. Heskett, 1992. *Corporate Culture and Performance*. PT. Prenhallindo Simon and Schuster (Asia) Pte.Ltd. The Free Press.
- MacMillan, Ian C. dan Rita Gunther McGrath, 1997. *Discovering New Points of Differentiation*. Harvard Business Review : 133 – 138
- Mahmoedin, H.AS, 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Menon, Ajay, Benard J. Jaworski, dan Ajay K. Kohli, 1997. *Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions*. Journal of the Academy of Marketing Science 25 (3) : 187-200
- Nixon, Bill., 1999. *Evaluating Design Performance*. International Journal of Technology: 814 – 829
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml dan Leonard L. Berry, 1990. *Delivering Quality Service*. New York, The Free Press : 40-48
- Permadi, MF, 1998. *Pengembangan Konsep Kinerja Pasar*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia 13 (3) : 70-79
- Porter, Michael E., 1993. *Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta
- 1996. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta
- Reinhardt, Forest L., 1998. *Environmental Product Differentiation : Implications for Corporate Strategy*. California Management Review : 43 – 73
- Sabeni, Arifin, 1999. Environmental Scanning and Strategic Planning. MEB Vol XI No. 1-2, Juni : 68 – 78
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta
- Shelton, Ken, 1997. *In Search of Quality*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Song, X. Michael dan Mark E. Parry, 1997. *A Cross – National Comparative Study of New Product Development Processes : Japan and The United States*. Journal of Marketing : 1 – 17
- Storey, Chris, dan Christopher J. Easingwood, 1998. *The Augmented Service Offering : A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success*. Journal of Product Innovation Management (59) : 1
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*. ANDI, Yogyakarta
- Wahlers, James L. dan James F. Cox, 1994. *Competitive Factors and Performance Measurement : Applying the Theory of Constraints to Meet Customers Needs*. Georgia, International Journal of Production Economics, 229-240

- Watson, Richard T., Leyland F. Pitt, and C. Bruce Kavan, 1998. *Measuring Information Systems Service Quality : Lessons from Two Longitudinal Case Studies*. MIS Quarterly, March, p.61-79.
- Xu, Xianzhong Mark, 1999. *The Strategic Orientation of Marketing Information Systems – An Empirical Study*. Marketing Intelligence and Planning, Vol 17 No.6 : 262-272
- Xu, Xianzhong, and G. R. Kaye, 1995. *Building Market Intelligence Systems for Environment Scanning*. Logistics Information Management, Vol 8 No.2 : 22-29