

**MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF
MELALUI ALIANSI STRATEGIK UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Wilayah VI
Jateng dan DIY)**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

GL. HERY PRASETYA

C4A006170

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul :

**MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI
ALIANSI STRATEGIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Wilayah VI
Jateng dan DIY)**

yang disusun oleh GL. Hery Prasetya
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 18 Maret 2008 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. DR. H. Miyasto, SU

Drs. Djuwadi, MBA

Semarang, 24 Maret 2008

Universitas Diponegoro Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. DR. Augusty T. Ferdinand, MBA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Ketenangan adalah sumber kekuatan besar"

Karya ini kupersembahkan kepada :

1. Ibunda GL. Sri Sumarsih, istriku Florentina Rita SSY dan anakku tercinta
A. Henry Wicaksono dan B. Klarissa Aureliana.
2. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen UNDIP yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan selama penulis menempuh studi.
3. Teman-temanku seperjuangan di Program Magister Manajemen UNDIP Angkatan 27 atas dukungan, persahabatan dan motivasinya selama ini.



Sertifikasi

Saya, GL. Hery Prasetya, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Maret 2008

GL. Hery Prasetya

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antar variabel guna menjawab permasalahan bagaimana inovasi produk, aliansi stratejik dan perubahan lingkungan menciptakan keunggulan kompetitif yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis serta implikasi manajerial mengenai langkah yang harus diambil oleh PT. Pos Indonesia untuk meningkatkan kinerja perusahaannya melalui keunggulan kompetitif yang didapat dari inovasi produk, aliansi stratejik dan perubahan lingkungan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kantor pos di wilayah VI Jateng dan DIY yang sudah *on-line*. Dari 272 kuesioner yang disebar, yang kembali hanya 111. Data jawaban dari responden tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoritis menggunakan analisis konfirmatori SEM. Dari hasil analisis data terlihat bahwa dari enam hipotesis, hanya empat yang diterima. Perubahan lingkungan terbukti berpengaruh positif terhadap aliansi stratejik dan keunggulan kompetitif, aliansi stratejik berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Inovasi produk terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap aliansi stratejik dan keunggulan kompetitif.

Kata kunci: Inovasi Produk, Aliansi Stratejik, Perubahan Lingkungan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

This research head for analyse the effect of inter variable to answered set problems how is innovation product, strategic alliance and the change of environment create competitive advantage to improve company performance. This research gives teoritic implication along with managerial implication concern pace wich have to take by PT. Pos Indonesia to improve their company performance pass through competitive advantage which got from product innovation, strategic alliance and change of environment.

Population in this research is post office in region VI Central Java and DIY has on-line. From 272 qesionair has spread, come back 111. Answer data from respondent afterwards it's analysed with research model which developed from teoritic frame using analysis confirmatory SEM. From result of analyse data seen from six hypotesis just four which accepted. Change of environment proven has an positively effect for strategic alliance and competitive advantage, strategic alliance have an positive effect for competitive advantage and competitive advantage have an positive effect for company performance. Innovation product proved doesn't have effect to strategic alliance and competitive advantage.

Key words : *Innovation Product, Strategic Alliance, Change of Environment, Competitive Advantage and Company Performance.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan YME, atas segala berkat, rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan tesis ini dengan judul **MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI ALIANSI STRATEJIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Wilayah VI Jateng dan DIY)**.

Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Diponegoro Semarang. Selama penelitian dan penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bimbingan, petunjuk, dorongan, dan empati dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Prof. DR. Augusty T. Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. DR. H. Miyasto, SU, selaku dosen pembimbing utama yang dengan sangat sabar membimbing, mengarahkan dan memberikan masukan yang sangat bermanfaat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
3. Drs. Djuwadi, MBA, selaku dosen pembimbing anggota yang juga dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan dan masukan yang sangat bermanfaat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Para dosen penguji atas segala kritik, saran dan masukan demi sempurnanya penelitian dan tesis ini.
5. Para Kepala Kantor Pos Wilayah VI Jateng dan DIY, selaku responden penelitian yang telah dengan lapang dada memberikan informasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Florentina Rita S.S.Y, SE., yang tidak pernah bosan dan senantiasa sabar memberikan cinta, kasih sayangnya, dukungan moril maupun materiil dan perhatiannya demi terselesainya studi ini.

7. Ibu GL. Sri Sumarsih, adik-adikku tercinta atas segala cinta, kasih sayang, bantuan, dukungan moril dan materiil serta doa demi terselesainya studi ini.
8. Bapak A. Sudarno, Ibu A. Sriyatun dan adik-adik iparku atas bantuan, dukungan dan doa yang diberikan selama penulis menempuh studi.
9. Teman-temanku seperjuangan di konsentrasi manajemen stratejik angkatan 27, Mustain Ali, Muhammad Hasbi A, Mirwan Surya Perdhana dan Aninditya Dharmawan yang selalu memberikan semangat, bantuan dan doa dalam setiap perjuangan untuk menyelesaikan tesis ini.
10. Seluruh teman-temanku angkatan 27 reguler pagi atas persahabatan, dukungan dan motivasinya selama ini.
11. Teman-temanku Progdil Manajemen STIE Bank BPD Jateng, yang selalu memberikan semangat, bantuan, motivasi dan doa yang diberikan selama penulis menempuh studi dan penyusunan tesis ini.
12. Pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, masukan dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan untuk memperbaikinya. Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi yang membacanya.

Semarang, Maret 2008

Penulis

GL. Hery Prasetya

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Halaman Motto dan Persembahan	iii
Halaman Sertifikasi	iv
Abstraksi	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	14
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
1.3.1 Tujuan Penelitian	15
1.3.2 Manfaat Penelitian	15
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .	17
2.1 Penelitian Terdahulu	17
2.2 Telaah Pustaka	20
2.2.1 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Aliansi Strategik	20

2.2.2 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Aliansi Strategik	22
2.2.3 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Kompetitif	24
2.2.4 Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Kompetitif	26
2.2.5 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif	30
2.2.6 Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan	33
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	37
2.4 Hipotesis	38
2.5 Dimensionalisasi Variabel	38
2.5.1 Variabel Inovasi Produk	39
2.5.2 Variabel Aliansi Strategik	40
2.5.3 Variabel Perubahan Lingkungan	41
2.5.4 Variabel Keunggulan Kompetitif	42
2.5.5 Variabel Kinerja Perusahaan	44
2.6 Definisi Operasional Variabel	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1 Desain Penelitian	47
3.2 Jenis dan Sumber Data	47
3.3 Metode Pengumpulan Data	48
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Data	50
3.4.1 Uji Validitas	50
3.4.2 Uji Reliabilitas	51

3.5 Teknik Analisis Data	51
BAB IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS	62
4.1 Deskripsi Umum Obyek Penelitian	62
4.2 Deskripsi Umum Responden	66
4.2.1 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis - Kelamin	67
4.2.2 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
4.2.3 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
4.3 Analisis Faktor Konfirmatori	68
4.4 Analisis Asumsi SEM	78
4.5 Uji Reliabilitas dan Validitas	84
4.5.1 Uji Reliabilitas	84
4.5.2 Uji Validitas	85
4.6 Pengujian Hipotesis	86
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	91
5.1 Pendahuluan	91
5.2 Ringkasan Penelitian	91
5.3 Kesimpulan Hipotesis Penelitian	93
5.3.1 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Aliansi Strategik	93
5.3.2 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Aliansi Strategik	94
5.3.3 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keung- gulan Kompetitif	95
5.3.4 Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan	

Kompetitif	97
5.3.5 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif	98
5.3.6 Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan	99
5.4 Kesimpulan Masalah Penelitian	102
5.5 Implikasi	104
5.5.1 Implikasi Teoritis	104
5.5.2 Implikasi Manajerial	106
5.6 Keterbatasan Penelitian	110
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	110
DAFTAR REFERENSI	112
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laporan Kinerja Keuangan Tahun 2001 – 2005	3
Tabel 1.2 Ringkasan Research Gap	12
Tabel 2.1 Penelitian-Penelitian Terdahulu	16
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel	44
Tabel 3.1 Model Persamaan Struktural	55
Tabel 3.2 Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran	56
Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model	59
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	67
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model CFA - 1	69
Tabel 4.5 Standarisasi <i>Regression Weights</i> CFA Konstruk Eksogen	70
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Kelayakan Model CFA - 2	72
Tabel 4.7 Standarisasi <i>Regression Weights</i> CFA Konstruk Endogen	73
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Kelayakan Full Model SEM	75
Tabel 4.9 Standarisasi <i>Regression Weights</i>	76
Tabel 4.10 Uji Normalitas Data	78
Tabel 4.11 Uji Univariate Outliers	79
Tabel 4.12 <i>Observations Farthest From The Centroid</i> (Mahalanobis Distance)	80
Tabel 4.13 <i>Standarized Residual Covarian</i>	82

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan <i>Construct Reliability</i>	83
Tabel 4.15 Uji Hipotesis	85
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	105
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	107

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	36
Gambar 2.2 Dimensi Variabel Inovasi Produk	38
Gambar 2.3 Dimensi Variabel Aliansi Stratejik	39
Gambar 2.4 Dimensi Variabel Perubahan Lingkungan	40
Gambar 2.5 Dimensi Variabel Keunggulan Kompetitif	42
Gambar 2.6 Dimensi Variabel Kinerja Perusahaan	43
Gambar 3.1 Diagram alur Model Penelitian	54
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	68
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	71
Gambar 4.3 Hasil Analisis SEM	74

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian
2. Kuesioner Penelitian
3. Tabulasi Data Jawaban Responden
4. Output Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen
5. Output Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen
6. Output Confirmatory Factor Analysis Full Model
7. Uji Univariate Outliers (Output SPSS)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai segi, telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul adalah meningkatkan daya saing. Daya saing strategi dicapai jika sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat. Saat ini perusahaan-perusahaan berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber-sumber baru teknologi dan ketrampilan yang dapat membawa pada pembentukan struktur baru perusahaan (Hamel, 1998; Prahalad dan Hamel, 1990)

Perusahaan perlu mendefinisikan bisnisnya sebagai fungsi dari pelanggan (*customer*) yang mencoba untuk memuaskan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Mendefinisikan dengan baik bagi perusahaan tergantung pada masing-masing kemampuan unik yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuannya dalam cara yang sebaik mungkin dalam memperoleh keunggulan bersaing (Levitt, 1991).

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Ajaran Porter tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan

fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Menghadapi persaingan yang semakin kompleks, beberapa perusahaan tampaknya harus segera mentransformasikan bisnisnya. PT. POS Indonesia (Persero) misalnya, sejak tahun 1995 melakukan perubahan bisnis secara mendasar, dimana PT. POS Indonesia menggariskan visi dan misi baru yang mempertegas upaya mereka dalam melakukan migrasi bisnisnya dari "*possession*

processing” menjadi “*informational-based service industry*”. Pembinaan tersebut diawali dengan menggariskan visi baru yang didukung penjabarannya secara operasional. Hal ini merupakan konsekuensi penerapan teknologi maju yang ternyata telah berhasil mengubah aturan main bisnis dalam berbagai industri. (Roesanto, 2000)

Menurut Hana Suryana, selama beberapa tahun terakhir ini, pasar PT. Pos Indonesia tergerus oleh perusahaan perposan swasta (www.pikiran-rakyat.com). Bahkan kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan. Langkah-langkah efisiensi telah dilakukan untuk memperbaiki kinerja, sedangkan langkah strategis yang telah diambil diantaranya dibentuknya Tim Penyusunan Konsepsi Transformasi Bisnis Pos, Pengembangan Layanan Total Logistik, Pengembangan *Business Mail Processing Center* (BMPC) juga pengembangan aplikasi *System Online Payment Point* (SOPP). Manajemen PT. Pos Indonesia tentu sadar dengan kinerja perusahaan yang mengalami penurunan tersebut, karena selama lima tahun terakhir ini mengalami kerugian yang tidak sedikit. Hal ini dapat dilihat pada kinerja keuangan PT. Pos Indonesia yang telah dicatat selama tahun 2001 – 2005 seperti tampak dalam Tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Laporan Kinerja Keuangan Tahun 2001 – 2005
(Dalam Juta Rupiah)

No	Tahun	Laba/Rugi
1	2001	50.044
2	2002	41.831
3	2003	(20.383)
4	2004	1.090
5	2005	(51.409)

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Dari Tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan PT Pos Indonesia pada tahun 2002 terjadi penurunan laba/rugi dalam juta rupiah sebesar 41.831, pada tahun 2003 mengalami defisit sebesar (20.383), pada tahun 2004 terjadi kenaikan sebesar 1.090 dan pada tahun 2005 mengalami defisit yang cukup besar yaitu (51.409). Karena itulah, kinerja keuangan PT. Pos Indonesia dianggap kurang memuaskan. Hal ini diperkuat oleh evaluasi keuangan Pos Indonesia tahun 2005 yang dilakukan manajemen Pos Indonesia. Selain menghadapi persoalan keuangan, PT. Pos Indonesia juga dihadapkan pada ancaman baru dengan dihapusnya Undang-Undang Monopoli Pos oleh pemerintah (www.pikiran-rakyat.com).

Dalam perkembangan selanjutnya semula yang menjadi kompetitor sekarang menjadi pemain yang lebih tangguh dan juga muncul kompetitor-kompetitor baru yang memperebutkan pasar yang sama, misalnya : FedEx, UPS, TNT, DHL. Hal inilah yang mendorong PT. POS Indonesia merasa perlu segera mengubah layanan antaran postal tradisional menjadi layanan berbasis teknologi

komunikasi, yaitu menjalin kerjasama dengan perusahaan lain. Beberapa kerjasama yang telah dilakukan oleh PT. Pos Indonesia dengan perusahaan lain dan bersifat strategis diantaranya adalah aliansi strategis PT. Pos Indonesia dengan BNI 46 dalam menyelenggarakan layanan tabungan, PT. Pos Indonesia dengan BTN meluncurkan Tabungan Batara Pos, PT. Pos Indonesia dengan PT. Gapura Angkasa dalam proses *delivery* yang mengandalkan kekuatan armada dan jaringan Pos Indonesia, PT. Pos Indonesia dengan PT. Telkomsel dalam distribusi produk dan non produk, PT. Pos Indonesia dengan ABN AMRO Bank tentang pembayaran tagihan kredit melalui Kantor Pos, PT. Pos Indonesia dengan CITIGROUP dalam layanan transaksi keuangan di jaringan cabang-cabang PT. Pos Indonesia dan juga kerjasama antara PT. Pos Indonesia dengan PT. Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha dalam pembayaran premi asuransi serta *joint sales* dan *promotion* melalui pemanfaatan perangko Prisma.

Menurut Ammel, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Para pelaku usaha melakukan upaya-upaya agar tetap mampu bersaing dan dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kemampuan suatu pelaku usaha adalah melakukan kerjasama dengan pelaku usaha yang lain. Dalam hal ini, pelaku usaha tertentu dapat

menerobos hambatan pasar domestik, yaitu melakukan kerjasama dengan salah satu perusahaan lokal tertentu (Basedow dan Jung, 1993). Kerjasama ini terlihat seperti cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya unik dan unggul (Ring and Van De Ven, 1992).

Menurut Lataruva (2004), banyak bukti yang menunjukkan bahwa sangat sulit untuk dapat berhasil menguasai pasar dengan kekuatan sendiri. Strategi melawan atau bergabung masih sering diterapkan oleh para pelaku bisnis. Di satu sisi melawan terlihat lebih berani, tetapi dengan konsekuensi menang atau hancur. Di sisi lain bergabung akan dirasa lebih lemah karena adanya kehilangan kontrol. Dari dasar inilah tercipta fenomena strategi baru, dimana kedua elemen strategi tersebut dapat digabungkan untuk mendapatkan suatu nilai strategis yang saling menguntungkan, yaitu dengan aliansi stratejik.

Menyikapi hal yang demikian, maka tidak ada pilihan lain untuk tidak ikut berkompetisi dan mempertahankan organisasi atau perusahaan, agar tetap *survive* dimana dalam kondisi yang turbulen perusahaan harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi stratejik (Barney, 1996 dalam Susanto, 2004). Pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar (Bleeke and Ernst, 1991). Aliansi telah digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi stratejik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1989). Dyer & Singh (1998) mengatakan bahwa aliansi dapat menjadi sumber keuntungan bagi perusahaan. Menurut Rivai (2001), bahwa

Aliansi yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih pada prinsipnya merupakan *vertical linkage* dari *value chain* antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh perusahaan melalui aliansi stratejik ini, antara lain menjamin kecepatan dan fleksibilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan, efektif dalam hal penyebaran teknologi baru dengan cepat, untuk masuk ke pasar baru atau untuk mempelajari sesuatu dari perusahaan-perusahaan yang lebih unggul. Dan yang menarik dalam aliansi stratejik ini pihak-pihak yang beraliansi sama-sama memperoleh keuntungan dari kerjasama tersebut, bahkan posisinya di pasar juga makin kuat (Lataruva, 2004).

Menurut hasil survey yang dilakukan, total lebih dari 20.000 perusahaan aliansi dibentuk di seluruh dunia dalam dua tahun terakhir dan jumlah perusahaan aliansi di Amerika tumbuh 25% setiap tahun sejak tahun 1987 (Farris, dalam Emulti dan Kathalawa, 2001). Dorongan ke arah aliansi semakin kuat, terlebih lagi setelah beberapa hasil survey menunjukkan peningkatan yang signifikan atas pertumbuhan beberapa industri, contohnya aliansi perusahaan penerbangan KLM-Nortwest (AS) dan Lufanza-United Airlines (AS), peningkatan pertumbuhan lalu lintas penerbangan antara 3 sampai 8 persen pertahun pada jalur AS dan Eropa. Sedangkan dalam penelitian terhadap 22 maskapai penerbangan internasional kurun waktu 1986 – 1995, produktifitas perusahaan meningkat rata-rata 1,7 persen setelah beraliansi. Peningkatan ini memungkinkan maskapai mengurangi harga sekitar 2 persen sementara menaikkan profitabilitas 0,7 persen (Rivai, 2001). Ini

menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang telah menggunakan aliansi stratejik sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Perusahaan-perusahaan yang sangat mengandalkan pada aliansi stratejik untuk membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya akhirnya akan memperlemah kemampuannya untuk mempelajari atau meraih *skill* baru (Porter, 1995). Fenomena ini bukan merupakan suatu yang aneh karena *partner* tidak memiliki kesamaan secara utuh sehingga timbul kesulitan dalam penggabungan operasi atau tidak mempunyai motivasi yang sama untuk memasuki suatu aliansi. Aliansi stratejik dalam proses pencapaian tujuan mengalami pergeseran, pasar mengalami perubahan begitu pula produk dan komitmen mereka mengalami perubahan. Menghadapi berbagai tantangan tersebut, manajer yang merencanakan untuk melakukan aliansi stratejik harus memiliki argumentasi yang kuat bahwa kontribusi positif lebih besar dari pada masalah potensial yang akan muncul (Sartono, 1996)

Menurut Kanter (1994), keberhasilan aliansi bisnis akan banyak bertumpu pada rasa kesatuan dan kebersamaan (kolaborasi) melalui proses penciptaan nilai bersama-sama, bukan hanya sekedar proses pertukaran atas sejumlah nilai investasi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa untuk keberhasilan suatu aliansi dibutuhkan kesediaan memberi dan menerima dari pihak-pihak yang beraliansi, yang menjadi tantangan bisnis saat ini dan mendatang adalah seberapa besar toleransi yang dapat diberikan kepada pihak luar untuk mengendalikan bisnis bersama.

Research Gap

Penelitian-penelitian pada aliansi stratejik telah mendukung teori-teori seperti, *competitive strategy* (Porter, 1980), *political economy* (Stern and Reve, 1980) dan *social exchange theory* (Andersen and Narus, 1984), yang mengasumsikan bahwa ketika dibawah kondisi dan keadaan yang tepat, kerjasama bisnis ini akan berhasil. Penelitian yang dilakukan oleh Ring & Van de Ven (1992), mengatakan bahwa aliansi stratejik merupakan kerjasama yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya unik dan unggul. Hal ini didukung oleh pendapat Bleeke and Ernst (1991) yang mengatakan bahwa pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi stratejik juga merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel, Doz dan Prahalad, 1989).

Berbeda dengan pendapat beberapa peneliti di atas yang mengemukakan bahwa pentingnya aliansi stratejik untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian lain mengatakan bahwa keunggulan kompetitif dari suatu usaha lebih dipengaruhi oleh kemampuan pihak manajemen dalam mengelola lingkungan. Brown dan Karagozoglu (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia. Dean J.T , Robert L. Brown dan Charles E. Bamford, (1998) menyatakan bahwa dibandingkan dengan perusahaan besar perusahaan kecil lebih cepat

menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dibandingkan dengan perusahaan besar, yang akhirnya menjadi salah satu basis keunggulan kompetitif perusahaan kecil. Penelitian yang dilakukan oleh Chavan (2005) mengemukakan bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Selain pendapat yang mengatakan bahwa aliansi stratejik dan perubahan lingkungan dapat membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif, ada beberapa pendapat lain yang mengatakan bahwa inovasi produklah yang merupakan kunci sukses dalam meraih keunggulan kompetitif. Penelitian Korth (2005) mengemukakan perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui inovasi yang berkelanjutan. Dalam tulisannya, Korth (2005) mengidentifikasi empat tipe inovasi, yaitu : produk dan jasa; proses manufaktur, material, dan inovasi dalam praktek bisnis. Perusahaan perlu untuk selalu berusaha meningkatkan kapabilitas dan aktivitas inovasinya. Ditambahkan oleh Prasetya (2002, h. 224), bahwa dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, keunggulan bersaing ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan keinginan pelanggan secara lebih baik daripada pesaing.

Menurut Porter (1980, h. 157), dengan inovasi produk, perusahaan melakukan pengembangan produk, sehingga dapat menciptakan produk yang mempunyai keunggulan kompetitif. Gronhaug dan Koufman (1988) dalam Han et al. (1998), mengatakan bahwa inovasi merupakan suatu alat untuk kelangsungan

hidup perusahaan, bukan hanya untuk pertumbuhan dalam hal kinerja tetapi juga kemenangan persaingan dalam hal keunggulan bersaing.

Inovasi merupakan jalan keluar untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui “*core competence*” yang dimiliki perusahaan. Inovasi produk merupakan suatu strategi penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan pasar, teknologi dan persaingan (Dougherty dan Cynthia Hardy, 1996, h.1120). Produk yang inovatif diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi atau pembauran produk. Oleh karenanya inovasi merupakan kunci dari keunggulan bersaing (Droge, et al., 1994, p. 669). Lebih lanjut Droge et al. (1994), mengatakan bahwa agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, maka perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi terus-menerus yang merupakan kebutuhan mendasar dalam suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Henard dan Szymanski (2001) mendukung pendapat tersebut, bahwa inovasi produk merupakan strategi untuk meningkatkan nilai produk sebagai komponen kunci sukses operasi bisnis yang membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Berbagai pendapat mengenai pengaruh inovasi produk, aliansi stratejik dan perubahan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif dapat diringkas dalam Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Ringkasan Research Gap

No	Research Gap	Pendapat	Penulis	Judul	Alat Analisis	Metode
1	Aliansi strategik dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif	Pembentukan aliansi strategik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar	Bleeke and Ernst (1991)	The Way to Win in Cross-Border Alliances	Review	Buku
		Aliansi strategik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing	Hamel, Doz dan Prahalad (1989)	Collaborate with your Competitor and Win	Review	Buku
		Aliansi strategik merupakan kerjasama yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika perusahaan mencari sumber daya yang unik dan unggul	Ring & Van de Ven (1992)	Structuring Cooperative Relationships Between Organizations	SEM	Studi kasus pada perusahaan di Eropa
2	Perubahan lingkungan dapat membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif	<i>Proactive corporate environmental management</i> sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif	Brown dan Karagozoglu (1998)	Current Practices in Enviromental management	Regresi	Studi terhadap 83 perusahaan yang dibagi menjadi dua grup; 43 industri yang berbasis teknologi tinggi dan 40 perusahaan manufaktur.
		Perusahaan kecil	Dean J.T,	Differences in	Analisis	Menggunakan

No	Research Gap	Pendapat	Penulis	Judul	Alat Analisis	Metode
		lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dibandingkan dengan perusahaan besar, yang akhirnya menjadi salah satu basis keunggulan kompetitif perusahaan kecil	Robert L. Brown dan Charles E. Bamford (1998)	large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations	Komparatif	n data time series antara tahun 1977-1987 serta data perusahaan yang masuk dalam sensus industri manufaktur
		Penerapan <i>environmental management</i> yang baik akan membantu usaha kecil dalam meraih keunggulan kompetitif.	Chavan (2005)	An appraisal of environment management systems: A competitive advantage for small business success	SEM	Studi kasus pada perusahaan konstruksi di Australia
3	Inovasi produk merupakan kunci sukses dalam meraih keunggulan kompetitif	Inovasi yang berkelanjutan akan membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.	Kim Korth 2005	The importance of innovation and new product development	Multiple Regression	Survei pada seluruh perusahaan otomotif di Amerika Serikat.
		Produk yang inovatif diyakini mampu meraih pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi. Oleh karenanya inovasi merupakan kunci dari keunggulan bersaing	Droge, et.al (1994)	Source and Outcome of Competitive Advantage: An Exploratory Study in The Furniture Industry	Exploratory	Studi Eksploratori pada industri furniture
		Inovasi produk merupakan	Henard and Szymanski	Why Some New Product	SEM	Studi produk baru pada

No	Research Gap	Pendapat	Penulis	Judul	Alat Analisis	Metode
		strategi untuk meningkatkan nilai produk sebagai komponen kunci sukses operasi bisnis yang membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif	(2001)	are More Successfull than Others		perusahaan manufaktur

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2008)

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena bisnis dan *research gap* yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia sehingga perusahaan melakukan aliansi stratejik untuk membangun keunggulan kompetitif. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun keunggulan kompetitif melalui aliansi stratejik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Permasalahan penelitian tersebut memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah inovasi produk dan perubahan lingkungan mempengaruhi aliansi stratejik dalam meningkatkan keunggulan kompetitif ?
2. Apakah inovasi produk, aliansi stratejik dan perubahan lingkungan mempengaruhi keunggulan kompetitif dalam meningkatkan kinerja perusahaan ?

3. Apakah aliansi stratejik dapat mendorong peningkatan keunggulan kompetitif ?
4. Apakah keunggulan kompetitif dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap aliansi stratejik.
2. Menganalisis pengaruh perubahan lingkungan terhadap aliansi stratejik.
3. Menganalisis pengaruh perubahan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif.
4. Menganalisis pengaruh antara aliansi stratejik terhadap keunggulan kompetitif.
5. Menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif.
6. Menganalisis pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan posisi persaingan dan nilai perusahaan para pelaku usaha yang beraliansi agar dapat mencapai keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam memahami konsep-konsep aliansi stratejik dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam rangka membangun

keunggulan bersaing perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam lingkup manajemen stratejik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan tentang penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka yang selanjutnya digunakan dalam mengembangkan model penelitian. Selain itu, dari penelitian terdahulu juga dapat diketahui posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti & Tahun	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
Mengelola Persaingan Kompetitif melalui Aliansi Stratejik	Muafi (2000)	Aliansi Ikatan Produk, Aliansi Ikatan pengetahuan dan Keunggulan Bersaing	SEM	Aliansi ikatan produk tidak memungkinkan menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan aliansi ikatan pengetahuan mempunyai kemungkinan yang lebih tinggi mengarah pada keunggulan bersaing, jika perusahaan belajar dari mitra aliansi strategiknya.
Inovating Profesional Services	Kaplan, Soren, M. (2000)	Inovasi dan Sustainable Competitive Advantage	Multiple Regression dan Korelasi	Meneliti pengaruh positif inovasi terhadap competitive advantage
The Importance of Innovation and New Product Development	Kim Korth (2005)	Inovasi, Pengembangan Produk Baru dan Keunggulan Bersaing	Survei pada seluruh perusahaan otomotif di Amerika Serikat	Salah satu jenis strategi manufaktur yaitu inovasi yang berkelanjutan akan membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Judul	Peneliti & Tahun	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
Innovation, Entrepreneurship and Competitive Advantage in The Entrepreneurial Venture	Graham Beaver and Christopher Prince (2002)	Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Strategi	SEM	Inovasi yang dilakukan perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emperical Examination	Hurley and Hult (1998)	Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja	Multiple Regression dan Korelasi	Kemampuan berinovasi yang tinggi akan meningkatkan keunggulan bersaing dan mempengaruhi kinerja yang superior
Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and research Proposition	Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajan & Fahy, John (1993)	Inovasi, Kompleksitas Aset Khusus, Jumlah Aset Khusus dan Sustainable Competitive Advantage	Multiple Regression dan Korelasi	Organizational Skill dan Sumberdaya (manusia, bisnis dan teknologi) berpengaruh positif pada Sustainable Competitive Advantage melalui Inovasi
Water Works	Crainer, Stuart & Dearlove, Des (1999)	Inovasi dan Sustainable Competitive Advantage	Multiple Regression dan Korelasi	Meneliti pengaruh positif inovasi terhadap Sustainable Competitive Advantage
Competing & Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firm	Reginald M. Beal (2000)	Menguji pengaruh environmental scanning pada penyesuaian strategi dengan lingkungan persaingan	Regresi	Pengumpulan informasi tentang aspek-aspek lingkungan dapat memudahkan alignment antara beberapa strategi bersaing dengan lingkungan usaha
The Influences of Managers' Characteristics and Perceptions in Strategic Alliance Practice	Jaloni Pansiri (2005)	Formasi Aliansi, Pemilihan Partner, Struktur dan Scope Aliansi dan Kinerja Aliansi	Strategic Alliance Models	Formasi aliansi, pemilihan partner, struktur dan scope aliansi berpengaruh terhadap kinerja aliansi
The Commitment-	Morgan R.M. & Hunt S.D.	Komitmen, Kepercayaan	SEM	Komitmen dan Kepercayaan

Judul	Peneliti & Tahun	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
Trust Theory of Relationship Marketing	(1994)	dan Hubungan Kerjasama Strategik		berpengaruh terhadap hubungan kerjasama stratejik
Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan Bersaing	Ali Mahir (2003)	Komitmen, Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Keunggulan Bersaing	SEM	Komitmen mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap hubungan jangka panjang
In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resources Management Practices on Firm Performance	Lisman, Margaret dan Snape (2004)	Keunggulan Bersaing dan Kinerja	Regresi	Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja perusahaan
Hotel Performance and Competitive Advantage: A Contingency Approach	Narver and Slater (1995); Paul Philips (2004)	Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan, Teori Kontingensi	Regresi	Kinerja perusahaan akan meningkat jika memiliki keunggulan bersaing kasus pada perusahaan jasa hotel
Sources of Competitive Advantage and Firm Performance: The case of Srilankan Value-Added Tea Producers	Anoma Ariyawardana (2003)	Kinerja Perusahaan, Keunggulan Bersaing-Strategy Based View, Strategi Perusahaan	Regresi	Meneliti industri teh di Srilanka, menemukan strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan strategi keunggulan bersaing

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2008)

2.2 Telaah Pustaka

2.2.1 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Aliansi Strategik

Inovasi adalah proses kreasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai bermakna bagi individu, kelompok, organisasi, industri maupun masyarakat. Suatu produk hanya dapat dikatakan “baru” untuk waktu yang terbatas. Untuk dapat disebut baru, suatu produk harus benar-benar baru atau berubah dalam hal-hal yang sifatnya penting atau substansial secara fungsional (McCharty dan Perreault, 1996, h. 214 – 215).

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari kreativitas. Di bidang bisnis, dengan melakukan inovasi, perusahaan dapat menghadapi bukan saja pesaing, tetapi juga tantangan. Ketika kreativitas berada pada kultur organisasi yang benar, hasilnya adalah inovasi (Higgins, 1995, h. 33). William Coyne mendefinisikan inovasi sebagai aplikasi pemikiran kreatif secara praktek (Filipezak, 1997, h. 34).

Definisi inovasi dalam keunggulan bersaing menurut Love (2001) adalah sarana penggalan ide-ide baru secara sukses untuk menunjang pertumbuhan dari nilai bisnis yang ada. Menurut Porter (1985) keuntungan-keuntungan yang didapat dari peran innovator adalah adanya reputasi sebagai pionir atau pemimpin, kesempatan yang lebih awal dalam memperoleh posisi pasar yang menarik, biaya perubahan bagi konsumen, pilihan akses pada saluran pasar yang utama, kelebihan dalam pengalaman atau pembelajaran, akses lebih baik terhadap fasilitas, input, kesempatan menentukan standar teknologi, hambatan kelembagaan seperti hak paten serta kemampuan untuk memperoleh keuntungan

sementara yang tinggi hingga pesaing memasuki pasar. Pada dasarnya, perumusan inovasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan sebagai implikasi dari perusahaan dalam mengerti, memahami dan mencermati keinginan, kebutuhan serta tuntutan konsumen, juga untuk meningkatkan “*competitive value*” dari perusahaan tersebut. Elemen dasar yang membuat perusahaan sukses dalam persaingan adalah strategi inovasi yang dilakukan secara terfokus dan sederhana, tidak membingungkan bagi pelanggan sehingga akan mampu menciptakan *new market* atau *new user* (Drucker, 1989).

Sebuah cara untuk bersaing secara efektif di abad 21 ini adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih baik daripada yang dimiliki oleh pesaing (Kahn, 1998, p. 45). Inovasi sebagai hasil dari agresivitas bersaing merupakan respon cepat yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bersaing (Ferrier, 2001, p. 858). Inovasi produk memberikan peluang bagi perusahaan untuk menjaring konsumen (Eswaran dan Gallini, 1996, p. 723) dan untuk mencapai segmen pasar baru (Robertson, 1986, p. 3). Inovasi produk merupakan salah satu faktor persaingan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan dimana akhir-akhir ini lingkungan bisnis selalu berubah dengan cepat (Lau, 1998, p. 1 dan Han, et al, 1998, p. 35).

Menurut Muafi (2000), salah satu alasan khas memasuki aliansi stratejik adalah untuk memperkenalkan produk yang inovatif. Aliansi stratejik sering digunakan, khususnya oleh perusahaan-perusahaan besar untuk berinovasi bersama-sama, berbagi dua atau lebih basis pengetahuan dan kemampuan perusahaan. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997, p. 396 dalam Muafi,

2000), berkaitan dengan inovasi ada dua tipe aliansi stratejik yang digunakan untuk mengembangkan inovasi, yaitu aliansi ikatan produk dan aliansi ikatan pengetahuan.

Aliansi ikatan produk digunakan untuk mengisi kesenjangan jenis-jenis produk. Biasanya aliansi ikatan produk menjadi bagian dari keinginan untuk melakukan *outsorce* produk ke bidang global di mana produk dapat dihasilkan pada produksi dengan biaya rendah. Sedangkan aliansi ikatan pengetahuan dibentuk untuk membantu perusahaan mempelajari kemampuan khusus perusahaan lain, dengan maksud bahwa kedua perusahaan akan memperoleh ketrampilan dan kemampuan, yang pada gilirannya akan menguntungkan di masa yang akan datang. Di sini ada kemungkinan aliansi ikatan produk tidak memungkinkan menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, sedangkan aliansi ikatan pengetahuan mempunyai kemungkinan yang lebih tinggi mengarah pada keunggulan bersaing yang berkesinambungan, khususnya jika perusahaan dapat belajar dari mitra aliansi stratejiknya.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₁: Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik.

2.2.2 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Aliansi Stratejik

Lingkungan yang semakin kompleks akan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, sehingga dituntut informasi tentang lingkungan persaingan yang lebih banyak. Semakin berkurang kekomplekan suatu lingkungan, semakin sedikit

biaya yang diperlukan untuk memonitor lingkungan (Dollinger, 1992, h. 699). Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan (Clark et al., 1994, h. 30)

Lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen (mengingat banyak sekali faktor yang mempengaruhi permintaan konsumen maka selanjutnya indikator permintaan konsumen ini diproksi dengan perubahan selera konsumen karena pada kenyataannya perubahan selera konsumen inilah yang cukup dominan mempengaruhi permintaan konsumen), dan atau strategi berkompetisi (Calantone, 1994, h. 145 dan McGinnis, 1993, h.10). Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan (Dollinger, 1992, h. 698 dan McGinnis, 1993, h. 10). Semakin besar derajat perubahan lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Venkatraman, 1989; Luo, 1999, h. 42).

Kesediaan perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk membentuk kerjasama aliansi nantinya ditentukan oleh manfaat atau keuntungan aliansi bagi strategi mereka. Jika keuntungan dan manfaat yang didapat tidak begitu penting bagi kepentingan strategi perusahaan, maka perusahaan tidak akan memboroskan sumber daya dan energi mereka untuk membentuk kerjasama aliansi pada lingkungan persaingan yang tidak stabil. Perusahaan yang menghadapi

lingkungan industri yang tidak stabil termotivasi untuk meningkatkan kerjasama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis, karena dengan cara itu variabilitasnya akan menurun. Ancaman kehilangan informasi mengenai pesaing diminimalisasi karena semua kemungkinan pesaing terkandung dalam informasi hasil kerjasama (Dollinger, 1992, h. 699).

Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa aliansi strategik dapat digunakan sebagai salah satu sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam hampir setiap industri, aliansi telah menjadi dasar bagi perusahaan dalam menangani pengurangan biaya pengembangan produk baru maupun dalam memasuki pasar baru.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi strategik

2.2.3 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri itu dengan lingkungannya (Porter, 1981, h. 30). Penelitian McCharty dan Perreault (1996, h. 216) mengatakan bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan (Arifin, 1999, h. 68). Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi

perusahaan (Dollinger, 1992, h. 698 dan McGinnis, 1993, h. 10). Semakin besar derajat perubahan lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit (Venkatraman, 1989; Luo, 1999, h. 42).

Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri (McCharty dan Perreault, 1996, h. 94). Pengetahuan tentang lingkungan persaingan dapat mendorong kreativitas karena pengetahuan tentang lingkungan persaingan menyoroti kesempatan yang dapat ditonjolkan dan kelemahan yang harus diperhitungkan (Menon, 1999, h. 25; Li dan Calantone, 1998, h. 17).

Brown dan Karagozolu (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia. Ditambahkan oleh Chavan (2005) yang mengemukakan bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H_3 : *Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif*

2.2.4 Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Kompetitif

Menurut Wheelen dan Hungar (2000, p. 125) dalam Elmuti dan Kathawala (2001, p. 205) mengatakan bahwa aliansi strategik adalah perjanjian antara perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis bersama melalui perjanjian perusahaan dengan cara untuk menciptakan perusahaan yang lebih baik kinerjanya, tetapi cara tersebut dilakukan dalam jangka waktu pendek atau kemitraan kerja penuh. Di sini aliansi melakukan perjanjian yang bersifat informal ke perjanjian formal dengan kontrak jangka panjang yang mana masing-masing pihak melakukan perubahan ekuitas, atau kontribusi modal untuk membentuk *joint venture* perusahaan.

Buckley (1992, p. 91) dalam Saffu and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi sebagai kolaborasi antar perusahaan yang memberikan secara lebih ruang ekonomi dan waktu untuk pencapaian sasaran yang akan dituju. Sankar et al (1995, p. 20) dalam Saffu and Mamman (2000) mendefinisikan aliansi strategik sebagai kerjasama dari kemampuan bersaing diantara perusahaan-perusahaan dimana setiap *partner* mencari tambahan kemampuannya dengan mengkombinasikan beberapa sumber yang ada di perusahaan dengan *partner*-nya. Ditambahkan oleh Teece (1992) dalam Saffu and Mamman (2000), aliansi strategik berdampak pada beberapa ukuran strategik yang baik pada kerjasama operasional. Shapiro (1985) dalam Saffu and Mamman (2000), mempertimbangkan aliansi menjadi strategik jika keputusannya adalah strategik dan melibatkan komitmen yang berakhir jangka panjang sebagai kebalikan dari keputusan taktis.

Bagi kebanyakan perusahaan sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumberdaya, dan kompetensi inti yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses di arena persaingan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, untuk menghadapi tekanan persaingan yang kuat dalam suatu industri, muncul strategi kooperatif yakni aliansi stratejik. Aliansi antar berbagai badan usaha dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Dalam banyak hal, aliansi stratejik sinonim dengan persetujuan lisensi dan kebanyakan adalah berupa patent, merk dagang (*trade mark*) atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada penerima lisensi selama waktu tertentu guna memperoleh royalti dan menghindari tarif atau kuota impor (Pearce dan Robinson, 1997, p. 316). Namun demikian, jika disimpulkan dari pendapat ahli strategi Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997 : p. 168) dalam Muafi (2000) yang disebut aliansi stratejik adalah perjanjian kerjasama antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama.

Menurut Bleeke and Ernst (1991), mengatakan bahwa pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi stratejik juga digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi stratejik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1989).

Menurut Rivai (2001), untuk mencapai keunggulan bersaing, aliansi yang dilakukan perusahaan pada prinsipnya berupa pengkoordinasian dan saling

keterkaitan (*linkage*) setiap aktivitas dalam *value chain* antar perusahaan yang akan memberikan nilai tambah. Ada tiga kondisi yang harus dipenuhi untuk mewujudkan aliansi stratejik, yaitu :

1. *Pertama*, mitra aliansi tetap independen, artinya walaupun terjadi aliansi atau kerjasama tetapi masing-masing perusahaan tetap menjalankan fungsi usahanya dan tetap independen.
2. *Kedua*, setiap mitra bertanggung jawab atas mitra strategis dalam aliansi, misalnya tugas pemasaran, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.
3. *Ketiga*, setiap mitra terus-menerus memberikan kontribusi, misalnya apabila terjadi keresahan dalam perusahaan yang beraliansi, hal itu menjadi tugas mitra lokal untuk mengamankan terus-menerus.

Aliansi stratejik adalah suatu kegiatan dimana pihak yang berkepentingan memiliki suatu *interest* di masa yang akan datang, maka dengan menyumbangkan *resource* dan *competitive advantage* yang dimiliki pada hal baru akan menghasilkan suatu nilai baru. Dengan kata lain aliansi adalah suatu kerjasama antar pelaku-pelaku ekonomi, baik dalam lingkup nasional maupun global, baik antar perusahaan ataupun antar kelompok atau group perusahaan. Tujuan utama dari strategi ini adalah memungkinkan suatu perusahaan atau group untuk mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai dengan usaha sendiri (Dicken, 1992 dalam Lataruva, 2004). Di dalam suatu aliansi selalu membagi resiko sekaligus keuntungan dengan cara menanggung pengambilan keputusan bersama untuk bidang tertentu. Karena itu tidak seperti pada *merger*, identitas pelaku aliansi tidak melebur jadi satu, hanya beberapa aktivitas bisnis dari peserta aliansi

yang dilibatkan, misalnya dalam bidang R&D, distribusi, pengolahan atau pemasaran. Jadi perusahaan atau group tetap terpisah. Oleh karena itu alasan rasional ditempuhnya strategi aliansi adalah memanfaatkan keunggulan suatu perusahaan dan mengkompensasikan kelemahannya dengan keunggulan yang dimiliki partnernya.

Untuk menghadapi persaingan global pendekatan yang paling tepat adalah melakukan kerjasama atau aliansi untuk memperoleh kekuatan berbagai sumberdaya penting baik dari sisi teknologi, akses pasar atau kekuatan untuk menyerang *leader* suatu industri. Banyak perusahaan atau organisasi akhirnya melakukan *merger* atau menemukan bentuk kerjasama lain, seperti *joint venture*, tidak hanya dengan perusahaan domestik tetapi juga dengan perusahaan asing. Menurut Hamel, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya (*competitive collaboration*) akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya.

Menurut Abadi (1994), terdapat beberapa faktor yang mesti dipertimbangkan dalam melaksanakan strategi aliansi yaitu :

1. Apakah kedua perusahaan itu bisa saling mengisi satu dengan lainnya secara strategis. Ini berarti, harus bisa bekerja sama dalam rangka mengembangkan *key success factor* (KSF) nya, baik yang *tangible* maupun *intangible*.

2. Masing-masing pihak harus mempunyai kelebihan yang bisa dimanfaatkan oleh partnernya. Harus ada kaitan yang bersifat *strategic partnership*.
3. Perusahaan yang akan melakukan strategi aliansi itu harus paling tidak punya *culture* yang sama atau agak sama, jika tidak agak sulit melakukan strategi aliansi.
4. Arah strategi harus ditujukan kepada konvergensi menuju suatu titik tertentu.
5. Pengembangan SDM harus saling menunjang di antara kedua pihak, agar searah sehingga dapat menyebabkan strategi aliansi itu sinergis.

Perusahaan-perusahaan yang sangat mengandalkan pada aliansi stratejik untuk membangun keunggulan bersaingnya tanpa mempertimbangkan bahaya ketergantungan dalam jangka panjang terhadap partnernya sehingga akhirnya memperlemah kemampuannya untuk mempelajari atau meraih *skill* baru (Porter, 1995). Dengan demikian perusahaan harus mempertimbangkan objektif dari aliansi stratejik, baik yang berdampak positif maupun yang akan memberi dampak negatif terhadap organisasi (Preece, 1995).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₄ : Semakin tepat pembentukan aliansi stratejik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

2.2.5 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif

Inovasi produk merupakan cara meningkatkan nilai sebagai sebuah komponen kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa

perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar (Henard dan Szymanski, 2001). Dan untuk memiliki keunggulan yang kompetitif maka diperlukan produk-produk yang unggul pula.

Menurut Pearce dan Robinson (1997, p. 154), Inovasi yang efektif dan efisien akan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Inovasi berarti (1) sulit untuk ditiru oleh pesaing (2) sanggup memberi nilai yang berarti bagi pelanggan (3) tepat waktu dan (4) sanggup dimanfaatkan secara komersial melalui kemampuan yang ada dan kompetensi inti yang membantu perusahaan mengembangkan keunggulan bersaingnya. Pearce dan Robinson (1997, p. 300) juga mengemukakan bahwa dibanyak industri yang tidak melakukan inovasi akan mengandung risiko yang sangat besar, karena baik pasar konsumen maupun pasar industrial makin mengharapkan adanya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala, sehingga sangatlah perlu melakukan inovasi.

Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi dunia industri sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Tekanan lingkungan persaingan akan memberikan dorongan bagi perusahaan untuk melakukan inovasi. Keunggulan sebuah perusahaan dalam proses pengembangan produk baru bisa dilihat dari keinovatifan perusahaan tersebut. Inovasi digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dengan pesaing. Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar, lebih berhasil merespon lingkungan mereka dan mengembangkan keunggulan bersaing (Hurley, 1998, h. 44 – 45).

Tingginya intensitas persaingan menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi. Inovasi merupakan jalan keluar untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui “*core competence*” yang dimiliki perusahaan. Inovasi produk merupakan suatu strategi penting bagi perusahaan agar tetap dapat beradaptasi dengan pasar, teknologi dan persaingan (Dougherty dan Cynthia Hardy, 1996, h.1120). Menurut Porter (1980, h. 157), inovasi produk dapat memperluas pasar dan karenanya meningkatkan pertumbuhan industri dan atau dapat mempertinggi differensiasi produk. Dengan inovasi produk, perusahaan melakukan pengembangan produk, sehingga dapat menciptakan produk yang mempunyai keunggulan kompetitif. Li dan Calantone (1998, h. 17) menyebutkan bahwa keunggulan produk baru dapat dihubungkan dengan inovasi produk, karena adanya proses untuk membawa teknologi baru kedalam suatu produk yang mungkin menjadikan produk tersebut baru dan unik di dalam pasar untuk memenuhi kebutuhan konsumen, organisasi bisnis atau keduanya.

Gailbraith (1973); Schon (1967) dalam Lukas dan Ferrell (2000, h. 240), mendefinisikan inovasi produk sebagai proses dari penggunaan teknologi baru ke dalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah. Dengan nilai tambah tersebut, suatu produk akan mampu mencapai keunggulan bersaing.

Gronhaug dan Koufman (1988) dalam Han et al. (1998), mengatakan bahwa inovasi merupakan suatu alat untuk kelangsungan hidup perusahaan, bukan hanya untuk pertumbuhan dalam hal kinerja tetapi juga kemenangan persaingan dalam hal keunggulan bersaing. Berhasil tidaknya suatu produk dalam memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini, banyak

perusahaan berlomba-lomba dalam menciptakan produk yang mempunyai nilai tambah dibandingkan produk lain sejenis. Produk inovatif diyakini mampu meraih pangsa pasar yang lebih baik dibanding produk tanpa inovasi atau pembauran produk. Oleh karenanya inovasi merupakan kunci dari keunggulan bersaing (Droge, et al., 1994, p. 669). Menurut Droge et al. (1994), agar dapat bertahan dalam pasar yang bersifat dinamis, maka perusahaan harus selalu terlibat dalam inovasi terus-menerus yang merupakan kebutuhan mendasar dalam suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Henard dan Szymanski (2001) mendukung pendapat tersebut, bahwa inovasi produk merupakan strategi untuk meningkatkan nilai produk sebagai komponen kunci sukses operasi bisnis yang membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₅: Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif

2.2.6 Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah *imitabilitas*, *durabilitas* dan kemudahan menyamai. Meskipun demikian, ajaran Porter tentang strategi generik untuk keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Menurut Dickson (1992); Ghemawat (1986) dalam Kandampully dan Duddy (1999), dalam arena global, keunggulan bersaing perusahaan adalah kecepatan meniru dengan pesaing-pesaingnya. Manifestasi ini sebagai persoalan penting yang bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan kecakapan mereka untuk melakukan inovasinya. Di sini dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai ketika perusahaan dapat mengembangkan atribut yang sulit untuk ditiru. Menurut Prahalad dan Hamel (1990) dalam Kimura dan Mourdoukoutas (2000), mengatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan harus membangun pada kompetensi inti (*core competencies*) yang jauh lebih sulit untuk ditiru dari strategi yang dilakukan oleh pesaing.

Strandskov (2006) mengukur keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan empat variabel, yaitu *Firm Specific Advantages*, *Localization Specific Advantages*, *Relationship Specific Advantages* dan *Competitive Strengths/Performance*. Hasil penelitian Strandskov (2006) menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang berupa *Firm Specific Advantages* dan *Relationship Specific Advantages* lebih berpengaruh terhadap kesuksesan kinerja perusahaan. Ming dan Chia (2004) menyatakan variabel-variabel pengukuran kinerja

perusahaan, yaitu pertumbuhan, kemampulabaan, kepuasan konsumen, dan kemampuan beradaptasi.

Menurut pendapat Glueck et al. (1987) dalam Yuwalliatin (2006), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk lebih terkenal.
- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
- c. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus.
- d. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- e. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Menurut Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh

perusahaan. Keunggulan bersaing juga dihasilkan karena adanya sumber daya dan kompetensi yang merupakan sumber potensial perusahaan.

Lebih lanjut dikatakan oleh Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan bahkan setiap produk dalam pasar yang dimasukinya. Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani. Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntun manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya : volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan (misalnya : *return on investment*, serta kemakmuran bagi pemilik).

Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya,

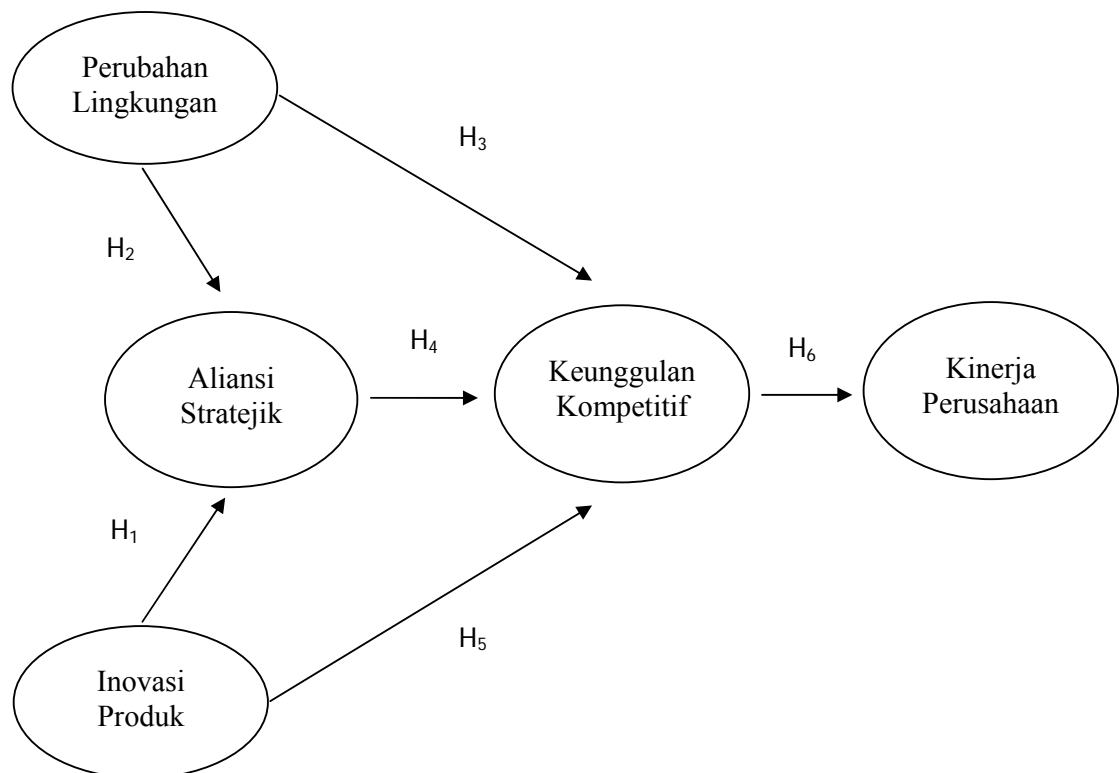
yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H₆ : Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Calantone (1994) dan McGinnis (1993); Lukas dan Ferrell (2000); Hamel, Doz dan Prahalad (1989); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000); Porter (1985); Kandampully dan Duddy (1999); Menon,

Bharadwaj dan Howell (1996); Ferdinand (2000); Venkatraman dan Ramanujan (1986)

2.4 Hipotesis

H₁ : Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik.

H₂ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik.

H₃ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

H₄ : Semakin tepat pembentukan aliansi stratejik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

H₅ : Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

H₆ : Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

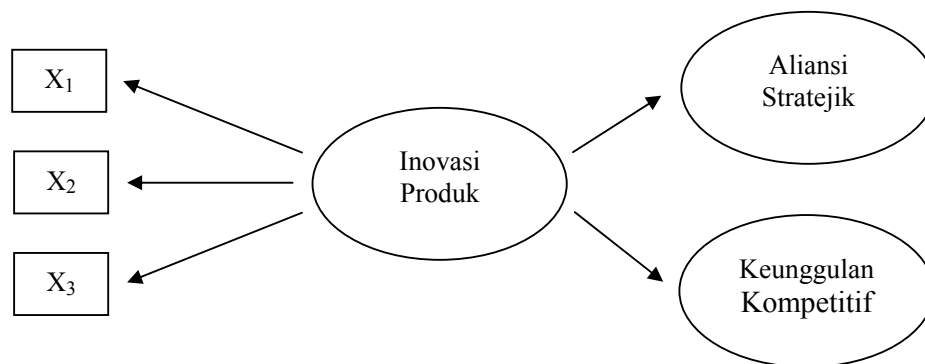
2.5 Dimensionalisasi Variabel

Beberapa dimensi yang akan dijelaskan pada sub bab ini meliputi dimensi dari variabel : Inovasi Produk, Aliansi Stratejik, Perubahan Lingkungan, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.

2.5.1 Variabel Inovasi Produk

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel inovasi produk dibentuk oleh indikator : pengembangan produk, sulit untuk ditiru oleh pesaing, memberi nilai yang berarti bagi pelanggan, yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2
Dimensi Variabel Inovasi Produk



Penjelasan dari tiap-tiap dimensi variabel inovasi produk adalah sebagai berikut :

X_1 : Pengembangan produk (Porter, 1980)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan dapat menciptakan pengembangan produk baru.

X_2 : Sulit untuk ditiru oleh pesaing (Pearce dan Robinson, 1997)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan dapat menciptakan inovasi produk yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

X_3 : Memberi nilai yang berarti bagi pelanggan (Pearce dan Robinson, 1997; Lukas dan Ferrel, 2000)

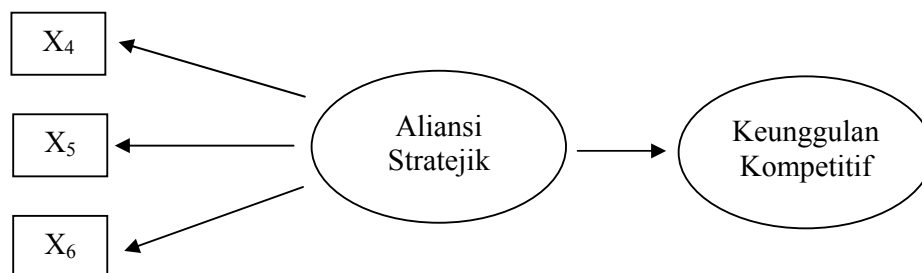
Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan menciptakan inovasi produk yang dapat memberikan nilai yang berarti bagi pelanggan.

Sumber : Porter (1980); Pearce dan Robinson (1997); Lukas dan Ferrel (2000)

2.5.2 Variabel Aliansi Strategik

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel aliansi strategik dibentuk oleh indikator : kemampuan mengkombinasikan sumberdaya (teknologi) yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas, kemampuan meningkatkan skill dan teknologi, yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Dimensi Variabel Aliansi Strategik



Penjelasan dari tiap-tiap dimensi variabel aliansi strategik adalah sebagai berikut :

X_4 : Kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada (Saffu and Mamman, 2000; Muafi, 2000)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan mampu mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki oleh kedua belah pihak.

X_5 : Kemampuan akses pasar yang lebih luas (Muafi, 2000)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan mampu mengakses pasar yang lebih luas.

X_6 : Kemampuan meningkatkan *skill* dan teknologi (Hamel, Doz dan Prahalad, 1989)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan *skill* dan teknologi yang ada.

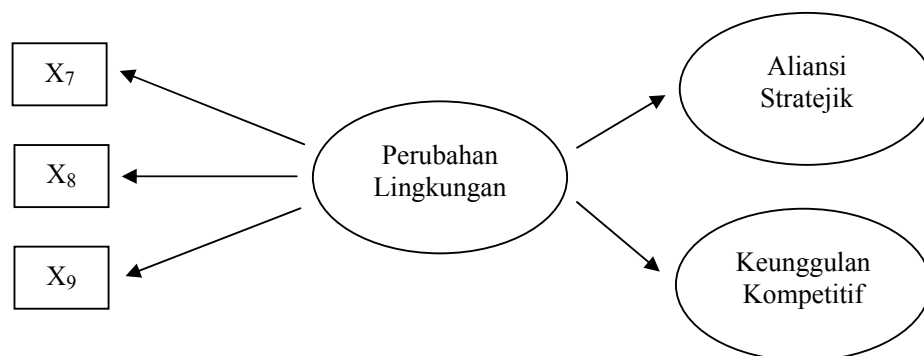
Sumber : Hamel, Doz dan Prahalad (1989); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000)

2.5.3 Variabel Perubahan Lingkungan

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel perubahan lingkungan dibentuk oleh indikator : perubahan peraturan, perkembangan teknologi yang selalu berubah, persepsi manajemen terhadap perubahan selera masyarakat, yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.4

Dimensi Variabel Perubahan Lingkungan



Penjelasan dari tiap-tiap dimensi variabel perubahan lingkungan adalah sebagai berikut :

X₇ : Perubahan peraturan perundang-undangan (Calantone, 1994; McGinnis, 1993)

Perubahan peraturan perundang-undangan dapat mempengaruhi kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan.

X₈ : Perkembangan teknologi yang selalu berubah (Calantone, 1994; McGinnis, 1993)

Pembaharuan teknologi sebagai konsekuensi perubahan teknologi dapat diantisipasi dengan adanya aliansi stratejik.

X₉ : Persepsi manajemen terhadap perubahan selera masyarakat (Calantone, 1994; McGinnis, 1993)

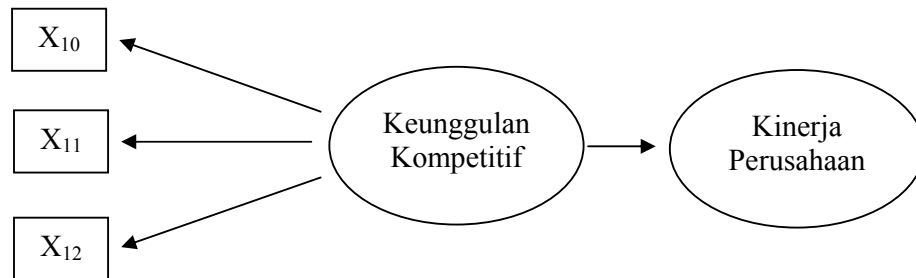
Persepsi manajemen perusahaan terhadap perubahan selera masyarakat dapat mempengaruhi kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan.

Sumber : Calantone (1994) dan McGinnis (1993)

2.5.4 Variabel Keunggulan Kompetitif

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan kompetitif dibentuk oleh indikator : kecepatan dalam melakukan proses transaksi, keunggulan biaya (biaya dalam melakukan proses transaksi lebih murah), fokus kepada pelanggan, yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.5
Dimensi Variabel Keunggulan Kompetitif



Penjelasan dari tiap-tiap dimensi variabel keunggulan kompetitif adalah sebagai berikut :

X_{10} : Kecepatan dalam melakukan proses transaksi (Kandampully dan Duddy, 1999)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan memberikan keunggulan kecepatan dalam melakukan proses transaksi.

X_{11} : Keunggulan biaya (biaya dalam melakukan proses transaksi lebih murah) (Porter, 1985)

Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan memberikan keunggulan biaya (biaya dalam melakukan proses transaksi lebih murah).

X_{12} : Fokus kepada pelanggan (Porter, 1985)

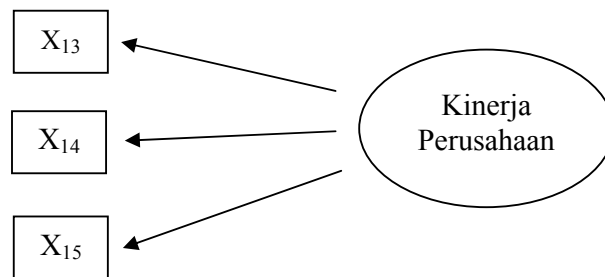
Kerjasama aliansi yang dilakukan perusahaan memberikan keunggulan yang berfokus kepada pelanggan.

Sumber : Porter (1985); Kandampully dan Duddy (1999)

2.5.5 Variabel Kinerja Perusahaan

Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh indikator : pertumbuhan *market share*, pertumbuhan laba, pertumbuhan pelanggan, yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.6
Dimensi Variabel Kinerja Perusahaan



Penjelasan dari tiap-tiap dimensi variabel kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

X_{13} : Pertumbuhan *market share* (Ferdinand, 2000)

Keunggulan kompetitif yang dibangun perusahaan dalam kerjasama aliansi dapat meningkatkan pertumbuhan *market share*.

X_{14} : Pertumbuhan laba (Ming dan Chia, 2004; Menon, Bharadwaj dan Howell, 1996)

Keunggulan kompetitif yang dibangun perusahaan dalam kerjasama aliansi dapat meningkatkan pertumbuhan laba.

X_{15} : Pertumbuhan penjualan (Venkatraman dan Ramanujan, 1986)

Keunggulan kompetitif yang dibangun perusahaan dalam kerjasama aliansi dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan.

Sumber : Menon, Bharadwaj dan Howell (1996); Ferdinand (2000); Ming dan Chia (2004); Venkatraman dan Ramanujan (1986)

2.6 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
Inovasi Produk	Inovasi berarti (1) sulit untuk ditiru oleh pesaing (2) sanggup memberi nilai yang berarti bagi pelanggan (3) tepat waktu dan (4) sanggup dimanfaatkan secara komersial melalui kompetensi inti yang membantu perusahaan mengembangkan keunggulan bersaingnya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan produk (X_1) ▪ Sulit untuk ditiru oleh pesaing (X_2) ▪ Memberi nilai yang berarti bagi pelanggan (X_3) Sumber : Porter (1980); Pearce dan Robinson (1997); Lukas dan Ferrell (2000)	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10
Aliansi Strategik	Aliansi strategik sebagai kerjasama dari kemampuan bersaing diantara perusahaan-perusahaan dimana setiap <i>partner</i> mencari tambahan kemampuannya dengan mengkombinasikan beberapa sumber yang ada di perusahaan dengan <i>partner</i> -nya.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada (X_4) ▪ Kemampuan akses pasar yang lebih luas (X_5) ▪ Kemampuan meningkatkan <i>skill</i> dan teknologi (X_6) Sumber : Hamel, Doz dan Prahalad (1989); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000)	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10
Perubahan Lingkungan	Perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perubahan peraturan perundang-undangan (X_7) ▪ Perkembangan teknologi yang selalu berubah (X_8) ▪ Persepsi manajemen terhadap perubahan selera masyarakat (X_9) 	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Skala Pengukuran
		Sumber : Calantone (1994) dan McGinnis (1993)	
Keunggulan Kompetitif	Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan masih relevan untuk tetap digunakan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kecepatan dalam melakukan proses transaksi (X_{10}) ▪ Keunggulan biaya (X_{11}) ▪ Fokus kepada pelanggan (X_{12}) Sumber : Porter (1985); Kandampully dan Duddy (1999)	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10
Kinerja Perusahaan	Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan <i>market share</i> (X_{13}) ▪ Pertumbuhan laba (X_{14}) ▪ Pertumbuhan penjualan (X_{15}) Sumber : Menon, Bharadwaj dan Howell (1996); Ferdinand (2000); Ming dan Chia (2004); Venkatraman dan Ramanujan (1986)	Menggunakan 3 item pertanyaan dengan skala pengukuran 1 – 10

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2008)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Ditengah segala permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, ada perusahaan jasa yang bisa bertahan melawan persaingan bisnis yang semakin ketat dengan baik. Salah satu perusahaan jasa yang mampu bertahan dan ikut berkompetisi dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut adalah PT. Pos Indonesia, yaitu dengan melakukan aliansi stratejik dengan perusahaan lain dalam upaya membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kantor pos yang ada di wilayah VI Jateng dan DIY yang sudah *on-line*. Responden utama dalam penelitian ini adalah kepala kantor pos yang ada di wilayah VI Jateng dan DIY. Dari 272 kuesioner yang disebar, yang kembali hanya 111 kuesioner. Hal ini sudah menunjukkan bahwa *response rate* dalam penelitian ini sebesar 40%.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data yang berupa opini, sikap, pengalaman, karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro & Supomo, 1999).

Dalam melakukan penelitian ini digunakan dua jenis sumber data yang dibedakan berdasarkan cara mendapatkannya, yaitu :

1. Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1998), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung, yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 15 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas : inovasi produk (3 data), aliansi stratejik (3 data), perubahan lingkungan (3 data), keunggulan kompetitif (3 data), kinerja perusahaan (3 data). Data primer ini diperoleh langsung dari responden melalui daftar pertanyaan dan wawancara ke beberapa responden (Kepala Kantor Pos) di Wilayah VI Jateng dan DIY.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui pihak ketiga. Data sekunder merupakan pendukung data primer. Data sekunder tidak diperoleh sendiri dari peneliti, melainkan melalui studi kepustakaan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan (Cooper & Emory, 1998). Pada penelitian ini data sekunder hanya digunakan pada fenomena yang melatarbelakangi masalah.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Wawancara Langsung

Untuk mengatasi masalah tingkat pengembalian jawaban yang sedikit dari pengiriman kuesioner melalui pos (Indonesia), maka dilakukan wawancara tatap muka/langsung. Miller (1991) mengatakan bahwa pendekatan tersebut memberi beberapa keunggulan:

- a. Persentase pengembalian yang tinggi
- b. Akurasi informasi yang tinggi
- c. Kelengkapan, termasuk materi yang sensitif
- d. Cakupan sampel yang lebih luas
- e. Reliabilitas dan validitas tinggi

Desain Kuesioner

Kuesioner mencakup dua pertanyaan utama: informasi umum dan informasi khusus. Jenis pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini yaitu:

- a. Pertanyaan informasi umum

Pertanyaan ini diperlukan untuk mengetahui informasi yang sifatnya umum dari responden yang berbeda-beda terlibat. Pertanyaan pada informasi umum diantaranya: (1) Jabatan, (2) Jenis Kelamin, (3) Tingkat Pendidikan dan (4) Masa Kerja

- b. Pertanyaan informasi khusus

Pertanyaan informasi khusus berupa pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala interval *bipolar adjective*, yang merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar respon yang dihasilkan dapat merupakan *intervally scaled data* (Ferdinand, 2006). Skala yang digunakan pada penelitian ini menggunakan rentang interval 1 – 10. Penggunaan skala 1 – 10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*). Dalam pertanyaan tertutup ini menggambarkan inovasi produk, aliansi strategik,

perubahan lingkungan, keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang dibuat dengan menggunakan skala Likert dengan rentang interval 1 – 10 nilai pada setiap indikator (1 = “Sangat Tidak Setuju” hingga 10 = “Sangat Setuju”). Pertanyaan tertutup ini digunakan untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antar variabel.

Sangat Tidak Setuju	Sangat Setuju
<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
1	2
<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
3	4
<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
5	6
<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
7	8
<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>
9	10

Disamping pertanyaan tertutup, juga digunakan pertanyaan terbuka untuk masing-masing indikator guna memperoleh kebenaran/alasan dari jawaban yang ditulis dalam pertanyaan terbuka dan diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (*construct validity*). Apabila suatu pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut maka data tersebut disebut valid.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} .

Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan dalam angket, maka data tersebut adalah reliabel.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dengan uji statistik *cronbach alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika uji statistik SPSS memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Ghozali, 2005).

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan dengan komputer menggunakan *software* AMOS 7.0, untuk menguji hubungan antar konstruk dan pengujian hipotesis. Alasan digunakannya SEM dalam penelitian ini karena mampu menguji serangkaian hubungan antar konstruk yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2006). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini dipergunakan dua jenis teknik analisis data, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis*

Teknik analisis yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam kelompok variabel.

2. *Regression Weight*

Teknik analisis yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel.

Menurut Ferdinand (2006), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama, yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten serta model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variabel. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor.

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan, yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah

melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik (Ferdinand, 2006)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram* dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu :

a. *Exogenous Construct*

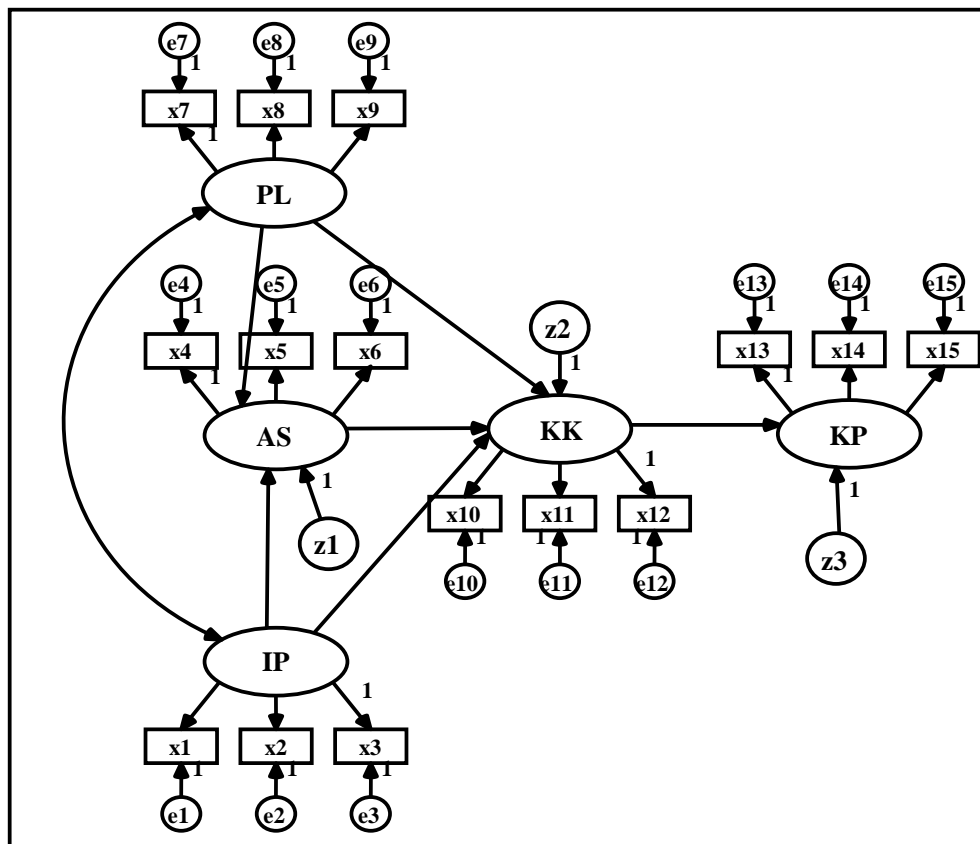
Merupakan faktor yang ditinggalkan oleh anak panah, dengan satu ujung anak panah. Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable*, yaitu variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

b. Endogenous Construct

Merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Dalam diagram (gambar) terlihat sebagai faktor yang dituju anak panah. Konstruk endogen ini dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Akan tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

Diagram alur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar 3.1 dibawah ini :

Gambar 3.1
Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2008)

3. Konversi Diagram Alur ke Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran.

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

a. Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut :

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

Tabel 3.1

Model Persamaan Struktural

Persamaan Struktural
$\text{Aliansi Stratejik} = \gamma_1 \text{ Inovasi Produk} + \gamma_2 \text{ Perubahan Lingkungan} + Z_1$
$\text{Keunggulan Kompetitif} = \beta_1 \text{ Aliansi Stratejik} + Z_2$
$\text{Kinerja Perusahaan} = \beta_1 \text{ Keunggulan Kompetitif} + Z_3$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2008)

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Persamaan ini digunakan untuk menentukan indikator (*manifest variable*) dan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2

Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1 \text{ Inovasi Produk} + e_1$	$X_4 = \lambda_4 \text{ Aliansi Stratejik} + e_4$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Inovasi Produk} + e_2$	$X_5 = \lambda_5 \text{ Aliansi Stratejik} + e_5$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Inovasi Produk} + e_3$	$X_6 = \lambda_6 \text{ Aliansi Stratejik} + e_6$
$X_7 = \lambda_7 \text{ Perubahan Lingkungan} + e_7$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ Keunggulan Kompetitif} + e_{10}$
$X_8 = \lambda_8 \text{ Perubahan Lingkungan} + e_8$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ Keunggulan Kompetitif} + e_{11}$
$X_9 = \lambda_9 \text{ Perubahan Lingkungan} + e_9$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ Keunggulan Kompetitif} + e_{12}$
	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ Kinerja Perusahaan} + e_{13}$

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ Kinerja Perusahaan} + e_{14}$
	$X_{15} = \lambda_{15} \text{ Kinerja Perusahaan} + e_{15}$

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2008)

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model atau Korelasi

Ferdinand (2006) menyebutkan bahwa terdapat lima teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS, yaitu:

- a. *Maximum Likelihood Estimation (ML)*
- b. *Generalized Square Estimation (GLS)*
- c. *Unweighted Last Square Estimation (ULS)*
- d. *Scale Free Last Square Estimation (SLS)*
- e. *Asyctically Distribution-Free Estimation (ADF)*

Pada penelitian ini digunakan *Maximum Likelihood Estimation (ML)* karena ukuran sampelnya kecil (100-200) dan asumsi normalitas dipenuhi. SEM hanya menggunakan varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan *valid* antara populasi atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

5. Menilai Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi unik. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi,

maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-Fit*.

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu : ukuran sampel, normalitas, linieritas, *outliers*, *multikolinearity* dan *similarity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut-off-value* yang digunakan untuk menguji sebuah model apakah dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006).

Adapun indeks kesesuaian tersebut adalah:

a. χ^2 *Chi-Square Statistic*

Model yang diuji 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 $p > 0,05$ (Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2006).

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Menunjukkan nilai *Goodness-of-Fit Index* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang $\leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model berdasarkan *degrees-of-freedom*.

c. GFI (*Goodness-of-Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang lebih tinggi dari 1,0 menunjukkan “*better fit*” (Ferdinand, 2006).

d. AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,9 ($AGFI \geq 0,9$)

e. CMIN/DF

Merupakan *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree-of-freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *chi square* dibagi dengan df-nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau kadang kurang dari 3,0 yang merupakan indikasi *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan “*a very good fit*” (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 sampai dengan 1. dimana apabila semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-Square Statistik	Lebih kecil dari hasil χ^2 Tabel (perhitungan <i>degree of freedom</i> dan probabilitasnya)
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2006)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersikap simetris. Model yang baik memiliki *standardized residual variance* yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks

modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SEM.

4.1 Deskripsi Umum Obyek Penelitian

Kantor Pos yang pertama didirikan oleh Gubernur Jenderal G.W. Baron van Inhoff di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan utama untuk mendukung arus komunikasi surat bagi kepentingan kolonial yang berada di Indonesia dengan negara Belanda dan negara-negara lainnya.

Apalagi setelah ditemukan teknologi penyampaian berita melalui telegraf dan telepon, Kantor Pos semakin menjadi penting perannya. Maka pada tahun 1907 didirikanlah Post, *Telegraaf end Telefoon Dienst*. Yang kemudian berubah nama menjadi Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon disingkat Jawatan PTT.

Jawatan tersebut diambil alih oleh Angkatan Muda PTT (AMPTT) dari pemerintahan militer Jepang pada tanggal 27 September 1945 yang kemudian

tanggal tersebut menjadi tonggak sejarah berdirinya Jawatan PTT Republik Indonesia dan diperingati setiap tahun sebagai Hari Bakti Postel.

Sejalan dengan keberhasilan dan perkembangan yang dicapai oleh Jawatan PTT dan dianggap telah memenuhi syarat untuk menjadi Perusahaan Negara, maka pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 Tahun 1961 status Jawatan PTT berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL).

Selanjutnya untuk mengimbangi tuntutan kemajuan teknologi dan kebutuhan pasar, ruang gerak PN Postel terasa kurang luwes untuk menangkap berbagai peluang bisnis yang muncul. Oleh karena itu pada tahun 1965, pemerintah memisahkan fungsi PN Postel menjadi PN Pos dan Giro berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1965.

Dalam perjalanan berikutnya, PN Pos dan Giro mengalami dua kali lagi perubahan status untuk dapat bergerak lebih luwes dalam menjalankan misi bisnis dan misi sosialnya. Pada tahun 1978 menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1978 dan menjadi badan usaha perseroan, PT. Pos Indonesia (Persero) berdasarkan Akta Notaris Sutjipto, SH pada tanggal 20 Juni 1995 No. 117 yang telah dilakukan perubahan pada Anggaran Dasarnya dengan Akta Notaris Sutjipto, SH tanggal 21 September 1998 No. 89 yang mengukuhkan ijin pendirian perusahaan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI Nomor : M-13.HT.03.05.TH 1988 tanggal 11 April 1988 yang esensinya menegaskan misi PT. Pos Indonesia sebagai : “Turut serta melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang ekonomi dan

pembangunan nasional pada umumnya, khususnya bidang pelayanan pos dan jasa giro di Dalam Negeri maupun di Luar Negeri dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas”

PT. Pos Indonesia (Persero) bergerak dalam bidang jasa seperti Pos dan Giro, Bisnis Komunikasi, Bisnis Logistik, Bisnis Keuangan dan Filateli, Jasa Keagenan/Pihak III serta jasa lainnya sesuai dengan Peraturan perundang-undangan. Langkah strategis yang telah diambil diantaranya dibentuknya Tim Penyusunan Konsepsi Transformasi Bisnis Pos, Pengembangan Layanan Total Logistik, Pengembangan *Business Mail Processing Center* (BMPC) juga pengembangan aplikasi *Sistem Online Payment Point* (SOPP) secara swakelola.

Dengan visi, misi dan strategi yang jelas, PT Pos Indonesia siap untuk mengarungi gelombang perubahan bersama pelanggan dalam menghadapi akselerasi informasi dalam persaingan global. Penerapan teknologi serta kreatifitas dalam inovasi produk-produk pos merupakan wujud nyata untuk selalu memberikan yang terbaik kepada pelanggannya, sesuai dengan slogannya “Untuk Anda kami Ada”.

4.1.1 Visi dan Misi

Visi

Menjadi perusahaan Pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai.

Misi

1. Mengelola perusahaan sesuai dengan prinsip bisnis yang sehat dengan didukung teknologi tepat guna dan sumberdaya manusia profesional
2. Menyediakan layanan komunikasi, logistik, transaksi keuangan dan layanan pos lainnya yang memiliki nilai tambah tinggi bagi kepuasan pelanggan
3. Mengembangkan usaha yang memiliki daya saing kuat baik di pasar domestik maupun pasar global
4. Memberikan pelayanan untuk kemanfaatan umum yang menjangkau seluruh pelosok tanah air dengan perlakuan yang sama guna memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa serta mempererat hubungan antar bangsa.

Tujuan

Berorientasi kepada kepuasan pelanggan, komitmen terhadap pelayanan umum serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi *shareholder*.

Strategi

Menyediakan jasa layanan pos yang berkualitas prima dengan harga yang relatif murah dibandingkan dengan pesaing.

4.1.2 Strategi Pokok Perusahaan**1. Catur Sukses Sapta Pedoman**

- a) Dua Modal Dasar, yaitu Kerjasama dan Kesisteman
- b) Dua Strategi, yaitu Pembinaan SDM dan Peningkatan Mutu Pelayanan

- c) Tiga Sasaran Pokok, yaitu Kepuasan Pelanggan, Komitmen terhadap Pelayanan Umum dan Hasil Terbaik
- d) Empat Sukses, yaitu Manajemen, Pelayanan, Kualitas SDM dan Kaderisasi

2. Tugas Pokok Kantor Wilayah Usaha Pos VI Semarang

Mempunyai tugas pokok menetapkan strategi dan kebijakan pengembangan layanan pos dan bertanggung jawab terhadap kinerja seluruh Kantor Pos / UPT di wilayah pelayanan Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

4.2 Deskripsi Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah kepala kantor pos di wilayah VI Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang sudah *on-line*. Peneliti melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 272 kuesioner dengan metode pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diharapkan dalam pengisian kuesioner, sebagian peneliti melakukan wawancara langsung dengan responden yang ada di wilayah Semarang dan sekitarnya. Dari sebanyak 272 kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali ada 111 kuesioner.

4.2.1 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-Laki	106	95,5
Perempuan	5	4,5
Total	111	100

Sumber : diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 106 responden (95,5%) sedangkan 5 responden berjenis kelamin perempuan (4,5%).

4.2.2 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	%
Sarjana Muda (D3)	67	60,4
Sarjana (S1)	42	37,8
Pasca Sarjana (S2)	2	1,8
Total	111	100

Sumber : diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan Sarjana Muda (D3) dengan jumlah responden

sebanyak 67 responden (60,4%), sedangkan sebanyak 44 responden (39,6%) dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana (S2).

4.2.3 Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	%
< 5 tahun	18	16,2
5 -10 tahun	57	51,4
> 10 tahun	36	32,4
Total	111	100

Sumber : diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 75 responden (67,6%), sedangkan dengan masa kerja > 10 tahun sebanyak 36 responden (32,4%).

4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatory factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 2 konstruk eksogen dengan 6 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*)

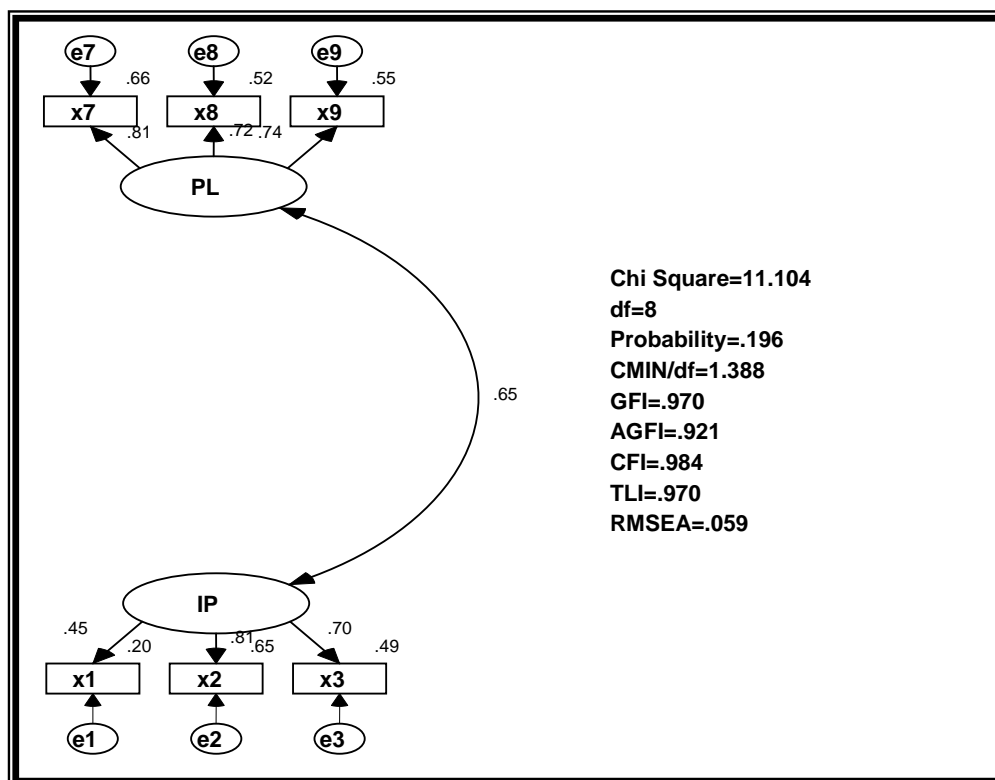
mengukur 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) model keseluruhan.

1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 2 konstruk eksogen dengan 6 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data primer yang diolah (2008)

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut terlihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis – 1

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 15,507 (5%,8)	11,104	Baik
Probability	≥ 0,05	0,196	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,059	Baik
GFI	≥ 0,90	0,970	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,921	Baik
TLI	≥ 0,95	0,970	Baik
CFI	≥ 0,95	0,984	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,388	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,254, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,952), TLI (0,981), CFI (0,987), RMSEA (0,038), AGFI (0,910) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat

diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.5
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x7	<---	PL	.810				
x8	<---	PL	.720	.118	6.826	***	par_1
x9	<---	PL	.744	.115	7.215	***	par_2
x3	<---	IP	.699				
x2	<---	IP	.807	.235	4.980	***	par_3
x1	<---	IP	.450	.169	3.962	***	par_4

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

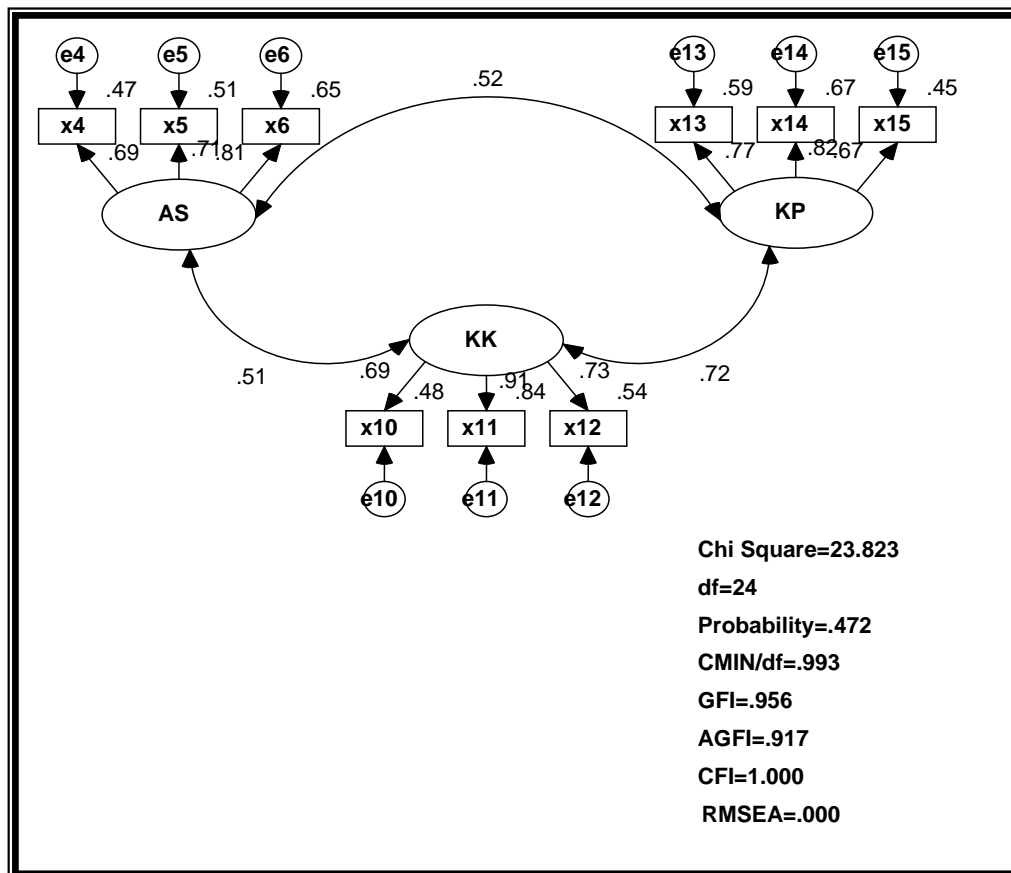
Sumber : data primer yang diolah (2008)

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 untuk seluruh indikator. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel laten/konstruk endogen yang digunakan terdiri dari 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini terlihat pada Gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer yang diolah (2008)

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada Tabel 4.6. berikut ini :

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis - 2

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 36,415 (5%,24)	23,823	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,472	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,956	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,917	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,993	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,472 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,956), CFI (1,000), RMSEA (0,000),

AGFI (0,917) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.7
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x4	<---	AS	.685				
x5	<---	AS	.714	.149	6.195	***	par_1
x6	<---	AS	.806	.185	5.757	***	par_2
x12	<---	KK	.735				
x11	<---	KK	.915	.159	8.537	***	par_3
x10	<---	KK	.692	.152	6.938	***	par_4
x13	<---	KP	.766				
x14	<---	KP	.816	.135	7.606	***	par_5
x15	<---	KP	.673	.121	6.476	***	par_6

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer yang diolah (2008)

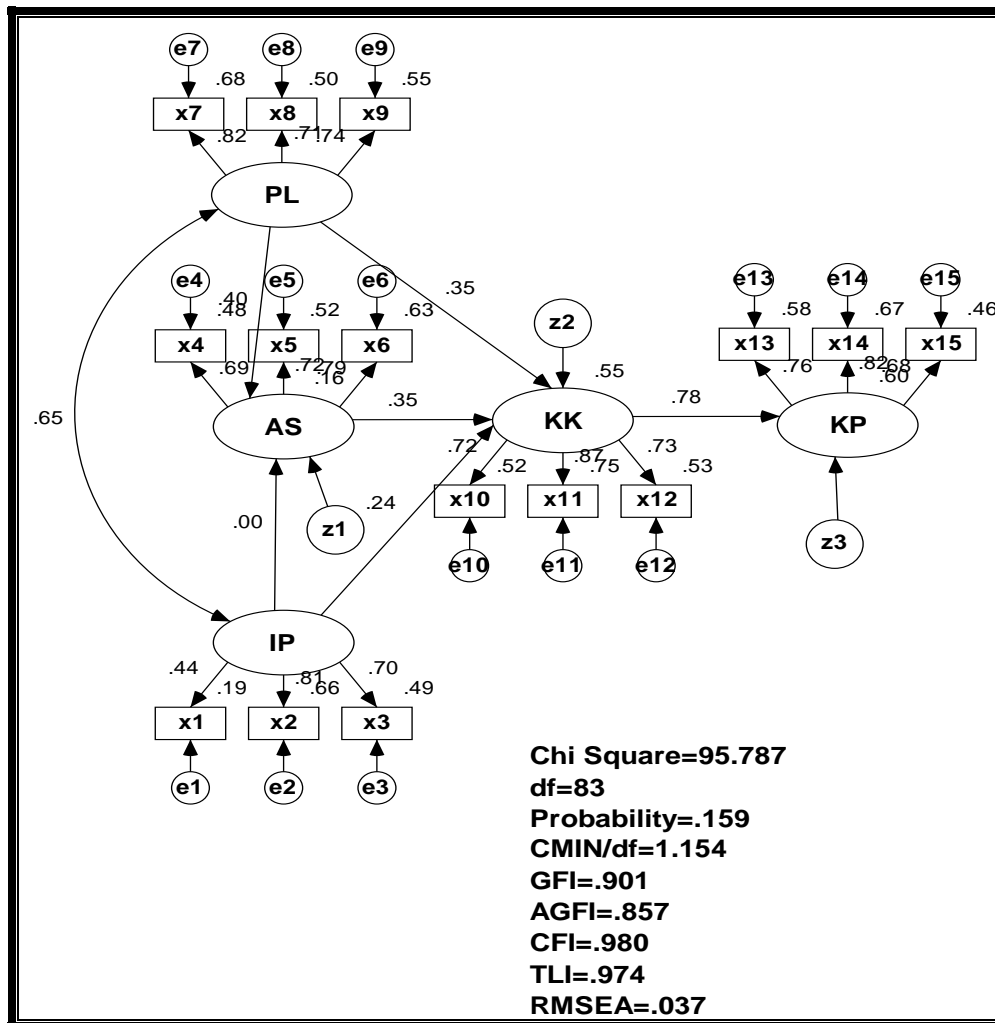
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

3. Structural Equation Model (SEM)

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*, yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.3 berikut ini:

Gambar 4.3

Hasil Analisis *Structural Equation Model (SEM)*



Sumber : data primer yang diolah (2008)

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Full Model SEM
Confirmatory Factor Analysis

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 105,267 (5%,83)	95,787	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,159	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,037	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,857	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,154	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 95,787 yang lebih kecil dari *cut-off value* yang ditetapkan (105,267) dengan nilai probability 0,159 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,974); CFI (0,980); CMIN/DF (1,154); RMSEA

(0,037); GFI (0,901) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai AGFI (0,857) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.9
Standarisasi Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AS	<---	IP	.004	.191	.020	.984	par_15
AS	<---	PL	.399	.154	2.160	.031	par_16
KK	<---	PL	.346	.114	2.306	.021	par_11
KK	<---	AS	.350	.105	3.048	.002	par_12
KK	<---	IP	.236	.138	1.631	.103	par_13
KP	<---	KK	.776	.134	5.756	***	par_14
x7	<---	PL	.822				
x8	<---	PL	.709	.111	7.038	***	par_1
x9	<---	PL	.741	.109	7.501	***	par_2
x4	<---	AS	.692				
x5	<---	AS	.722	.148	6.226	***	par_3
x6	<---	AS	.795	.176	5.898	***	par_4
x3	<---	IP	.700				
x2	<---	IP	.812	.228	5.163	***	par_5
x1	<---	IP	.437	.168	3.885	***	par_6
x12	<---	KK	.726				
x11	<---	KK	.866	.151	8.592	***	par_7
x10	<---	KK	.720	.160	6.952	***	par_8
x13	<---	KP	.761				
x14	<---	KP	.819	.134	7.706	***	par_9
x15	<---	KP	.677	.122	6.529	***	par_10

*** menunjukkan probabilitas yang sangat kecil (lebih kecil dari 0,001)

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *loading factor* (std. estimate) untuk masing-masing indikator lebih besar dari 0,05. Probabilitas masing-masing indikator juga dibawah 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

4.4 Analisis Asumsi SEM

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2006). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.10. berikut :

Tabel 4.10
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	6.000	10.000	-.136	-.585	-.881	-1.894
x14	6.000	10.000	-.195	-.840	-.904	-1.945
x13	5.000	10.000	.041	.178	-.920	-1.978
x10	5.000	10.000	-.086	-.369	-1.093	-2.350
x11	5.000	10.000	.032	.140	-1.052	-2.263
x12	5.000	10.000	.137	.589	-.995	-2.140
x1	4.000	10.000	.157	.677	-.757	-1.629
x2	5.000	10.000	.001	.004	-.945	-2.031
x3	5.000	10.000	-.129	-.555	-1.038	-2.232
x6	5.000	10.000	-.086	-.371	-.834	-1.794
x5	5.000	10.000	-.141	-.608	-1.056	-2.271
x4	5.000	10.000	-.092	-.397	-.972	-2.089
x9	5.000	10.000	.121	.521	-.852	-1.832
x8	5.000	10.000	.068	.292	-.704	-1.513
x7	5.000	10.000	.185	.795	-1.005	-2.162
Multivariate					6.096	1.422

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.10 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada diluar rentang ± 2.58 .

2. Evaluasi Atas Outlier

Evaluasi atas *outlier* univariat dan *outlier* multivariat disajikan pada bagian berikut ini :

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *outlier* univariat dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore*

yang berada diluar rentang ≤ 3.00 , maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Uji Univariate Outliers
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	111	-1.93366	1.91057	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	111	-1.70510	1.59222	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	111	-1.90214	1.43865	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	111	-1.72202	1.45313	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	111	-2.15085	1.43390	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	111	-1.99321	1.50752	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	111	-1.40564	1.74004	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	111	-1.80013	1.68095	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	111	-1.76631	1.70994	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	111	-1.86131	1.37702	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	111	-1.87567	1.46086	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	111	-1.91371	1.72365	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	111	-2.29404	1.54088	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	111	-1.82586	1.36580	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	111	-2.01264	1.42433	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	111				

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai minimum dan maksimum dari *Zscore* yang nilainya berada pada rentang ≤ 3.00 seperti tampak pada Tabel 4.11 diatas.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al* 1995). Adapun hasil uji *Mahalanobis Distance* dari 10 *observed variable* yang memiliki nilai *mahalanobis d-squared* tertinggi dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Observations Farthest from The Centroid (Mahalanobis Distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
78	31.878	.007	.525
75	31.771	.007	.179
66	31.683	.007	.045
37	31.361	.008	.012
52	27.786	.023	.113
64	26.543	.033	.157
35	26.513	.033	.075
20	24.675	.054	.259
45	23.977	.065	.303
46	22.152	.104	.728

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada Tabel 4.12 diatas, terlihat bahwa nilai terbesar *Mahalanobis Distance* tertinggi (31,878 untuk *observation number* 78) adalah lebih kecil dari χ^2 (15; 0.001 = 37,697), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada *outliers* dalam penelitian ini.

3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 7.0, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 55,629, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ($\leq \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.13 berikut ini :

Tabel 4.13
Standardized Residual Covarian
Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	x15	x14	x13	x10	x11	x12	x1	x2	x3	x6	x5	x4	x9	x8	x7
x15	.000														
x14	.120	.000													
x13	-.198	.014	.000												
x10	-.340	-.282	-.441	.000											
x11	.051	-.116	.046	-.008	.000										
x12	-.780	-.584	-.333	-.126	.462	.000									
x1	.462	.157	1.252	-.858	-1.343	-1.218	.000								
x2	1.782	1.180	1.438	.146	-.435	-.302	.357	.000							
x3	2.028	1.236	1.511	-.402	-.205	.578	.573	-.248	.000						
x6	.938	.722	1.780	.592	.311	-.324	.969	-.075	.521	.000					
x5	-.477	-.246	.154	.601	-1.391	-.476	.174	-1.474	-.258	.013	.000				
x4	.386	-.162	.763	.699	.005	-.715	2.355	.342	.355	-.260	.358	.000			
x9	.309	-.411	.772	.451	-.209	-.083	-.848	-.020	-.255	.078	-.904	.038	.000		
x8	.996	.872	.759	.184	-.897	-.990	-.631	.199	.816	.540	.732	.690	.103	.000	
x7	1.085	.506	.589	.797	-.095	-.136	-1.820	.184	.247	.301	-1.137	.019	.024	-.093	.000

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 2,355 (pada kolom x1 dan baris x4) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.5 Uji Reliabilitas dan Validitas

4.5.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,60 (Ghozali, 2005). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus :

$$\int \text{Construct Reliability} = \frac{(\sum S \tan dardLoading)^2}{(\sum S \tan dardLoading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil pengolahan data dari rumus persamaan *construct reliability* untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Hasil perhitungan *Construct Reliability*

Variabel	Construct Reliability
IP	0.69
AS	0.78
PL	0.80
KK	0.82
KP	0.80

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,6. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas.

4.5.2 Uji Validitas

4.5.2.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien *variable indicator* itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson dan Gerbing, 1998). Bila tiap indikator menunjukkan nilai *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa *indicator variable* yang digunakan adalah valid.

4.5.2.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk menguji apakah dua atau lebih konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk independen, bebas. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1,0 dan setelah itu dilakukan "*chi square different test*" terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model yang dikonstrainsi serta model yang tidak dikonstrainsi (Joreskog, 1971 dalam Anderson dan Gerbing, 1988).

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada bab II. Pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil pengolahan data SEM, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai persyaratan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya, dari hasil pengolahan data seperti tampak pada Tabel 4.15, pengujian hipotesis dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan yang diajukan.

Tabel 4.15
Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
AS	<---	IP	.004	.191	.020	.984
AS	<---	PL	.333	.154	2.160	.031
KK	<---	PL	.264	.114	2.306	.021
KK	<---	AS	.320	.105	3.048	.002
KK	<---	IP	.225	.138	1.631	.103
KP	<---	KK	.770	.134	5.756	***

Sumber : data primer yang diolah (2008)

4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

H_1 : *Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik.*

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian inovasi produk terhadap aliansi stratejik menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 0,020 dengan

probabilitas sebesar 0,984. Nilai tersebut tidak memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 1 yaitu nilai CR lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Oleh karena itu hipotesis 1 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 tidak terbukti.

Hal ini dikarenakan PT. Pos Indonesia selama ini hanya melakukan inovasi dengan mengembangkan layanan pos express saja. Dalam beberapa tahun ini PT. Pos Indonesia belum melakukan inovasi yang signifikan. Setelah melakukan aliansi stratejik, PT. Pos Indonesia baru melakukan inovasi yaitu dengan membuat *System Online Payment Point* (SOPP). Aliansi stratejik timbul karena PT. Pos Indonesia mempunyai jaringan yang luas, sehingga banyak perusahaan yang melakukan kerjasama aliansi dengan PT. Pos Indonesia.

4.6.2 Pengujian Hipotesis 2

H₂ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian perubahan lingkungan terhadap aliansi stratejik menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 2,160 dengan probabilitas sebesar 0,031. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 2 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 2 diterima, dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa semakin tepat pengelolaan perubahan lingkungan akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 terbukti.

4.6.3 Pengujian Hipotesis 3

H₃ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian perubahan lingkungan terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 2,306 dengan probabilitas sebesar 0,021. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 3 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 3 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tepat pengelolaan perubahan lingkungan akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 terbukti.

4.6.4 Pengujian Hipotesis 4

H₄ : Semakin tepat pembentukan aliansi stratejik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian aliansi stratejik terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 3,048 dengan probabilitas sebesar 0,002. Nilai tersebut memenuhi persyaratan

penerimaan hipotesis 4 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 4 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tepat penerapan aliansi stratejik akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa hipotesis 4 terbukti.

4.6.5 Pengujian Hipotesis 5

H₅: Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 1,631 dengan probabilitas sebesar 0,103. Nilai tersebut tidak memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 5 yaitu nilai CR lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Oleh karena itu hipotesis 5 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa hipotesis 5 tidak terbukti.

Hal ini dikarenakan PT. Pos Indonesia dalam beberapa tahun terakhir ini hanya melakukan inovasi dengan mengembangkan layanan pos express saja, padahal layanan pos express ini mempunyai saingan dengan DHL, TIKI, TNT, dll oleh karena itu inovasi produknya tidak unik, sehingga inovasi yang dilakukan

oleh PT. Pos Indonesia belum dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan perusahaan lain.

4.6.6 Pengujian Hipotesis 6

H₆ : Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Parameter estimasi untuk pengujian keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai signifikan pada CR sebesar 5,756 dengan probabilitas sebesar 0,001. Nilai tersebut memenuhi persyaratan penerimaan hipotesis 6 yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu hipotesis 6 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keunggulan kompetitif akan semakin berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 6 terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Pendahuluan

Pada bab ini memberikan gambaran mengenai temuan-temuan utama penelitian yang disajikan dengan terlebih dahulu memaparkan ringkasan penelitian, dilanjutkan dengan pembahasan mengenai kesimpulan yang dapat ditarik karena diterima atau ditolaknya hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian yang menjadi titik tolak dilakukannya penelitian ini serta berbagai implikasi teoritis dan manajerial yang muncul dari penelitian ini. Bab ini ditutup dengan menyajikan keterbatasan dan agenda penelitian lanjutan dari penelitian ini.

5.2 Ringkasan Penelitian

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, PT. Pos Indonesia dituntut untuk selalu mengembangkan dan mempertahankan posisinya agar tetap dapat menjaga dan meraih peluang pasar baru, serta melakukan langkah-langkah strategis dalam menghadapi persaingan global. Agar dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan, PT. Pos Indonesia melakukan kerjasama yang bersifat strategis dengan membuat perjanjian kerjasama aliansi dengan perusahaan lain yang dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di pasar. Hal ini dilakukan agar dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan ini berawal dari adanya suatu fenomena bisnis dimana kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan dan bahkan mengalami defisit dari laporan kinerja keuangannya. Disamping itu juga di dasarkan dari adanya *research gap* mengenai pengaruh aliansi stratejik dan keunggulan kompetitif yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal, yaitu : Calantone (1994) dan McGinnis (1993); Lukas dan Ferrell (2000); Hamel, Doz dan Prahalad (1989); Saffu and Mamman (2000); Muafi (2000); Porter (1985); Kandampully dan Duddy (1999); Menon, Bharadwaj dan Howell (1996); Ferdinand (2000); Venkatraman dan Ramanujan (1986). Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk memposisikan dan merumuskan sebuah permodelan dan konseptual atas suatu pembentukan aliansi stratejik yang tepat dalam membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga penelitian ini digunakan untuk menjawab permasalahan kontroversi dari penelitian-penelitian terdahulu.

Telaah pustaka yang dilakukan telah menuntun peneliti dalam menghasilkan sebuah model penelitian yang dibentuk oleh hubungan pengaruh antara lima konstruk, yaitu inovasi produk, aliansi stratejik, perubahan lingkungan, keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang menghasilkan enam buah hipotesis empirik yang diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 7.0. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan data

empirik yang diperoleh dari hasil kuesioner yang diterima dari 111 Kantor Pos di Wilayah VI Jateng dan DIY.

Pengujian model menunjukkan bahwa model dapat diterima berdasarkan indeks-indeks penerimaan model, seperti Chi-square = 95,787; Probability = 0,159; DF = 83; GFI = 0,901; AGFI = 0,857; TLI = 0,974; CFI = 0,980; RMSEA = 0,037; CMIN/DF = 1,154, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dikembangkan dapat diterima. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian yaitu : bagaimana membangun keunggulan kompetitif melalui aliansi stratejik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

5.3 Kesimpulan Hipotesis Penelitian

5.3.1 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Aliansi Stratejik

H₁ : Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik tidak dapat diterima.

Variabel inovasi produk diukur dengan menggunakan indikator pengembangan produk, sulit ditiru oleh pesaing dan memberi nilai yang berarti bagi pelanggan, sedangkan indikator dari variabel aliansi stratejik adalah kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas dan kemampuan meningkatkan *skill* dan teknologi. Pemilihan

indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Karena inovasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia tidak ada, maka inovasi produk yang dilakukan tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Inovasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia terjadi setelah diadakannya aliansi stratejik dengan beberapa perusahaan mitra. Agar perusahaan dapat sukses dalam persaingan, menurut Drucker (1989) inovasi yang dilakukan adalah perusahaan harus mengerti, memahami dan mencermati keinginan, kebutuhan serta tuntutan konsumen. Disamping itu strategi inovasi yang dilakukan harus terfokus dan sederhana, tidak membingungkan bagi pelanggannya sehingga dapat menciptakan *new market* atau *new user*.

5.3.2 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Aliansi Stratejik

H₂ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan berpengaruh terhadap aliansi stratejik

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perubahan lingkungan berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan berpengaruh terhadap aliansi stratejik dapat diterima.

Variabel perubahan lingkungan diukur dengan menggunakan indikator perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi yang selalu

berubah, persepsi manajemen terhadap perubahan selera masyarakat, sedangkan indikator dari variabel aliansi stratejik adalah kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas dan kemampuan meningkatkan skill dan teknologi. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui bahwa perubahan lingkungan berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Kesiadaan perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk membentuk kerjasama aliansi nantinya ditentukan oleh manfaat atau keuntungan aliansi bagi strategi mereka. Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa aliansi stratejik dapat digunakan sebagai salah satu sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif. Bahkan hampir setiap industri, aliansi telah menjadi dasar bagi perusahaan dalam menangani pengurangan biaya, pengembangan produk baru maupun dalam memasuki pasar baru. Perusahaan yang menghadapi lingkungan industri yang tidak stabil termotivasi untuk meningkatkan kerjasama mereka dengan organisasi, sehingga mereka dapat mengontrol sumber daya kritis (Dollinger, 1992, h. 699).

5.3.3 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Kompetitif

H₃ : Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa perubahan lingkungan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti hipotesis

ketiga yang menyatakan bahwa pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif, akan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dapat diterima.

Variabel perubahan lingkungan diukur dengan menggunakan indikator perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi yang selalu berubah, persepsi manajemen terhadap perubahan selera masyarakat, sedangkan indikator dari variabel keunggulan kompetitif adalah kecepatan dalam melakukan proses transaksi, keunggulan biaya dan fokus kepada pelanggan. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui bahwa perubahan lingkungan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Penelitian McCharty dan Perreault, (1996, h. 94) mengatakan bahwa elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing.

Brown dan Karagozoglou (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung kelangsungan hidup manusia.

Ditambahkan oleh Chavan (2005), bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

5.3.4 Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Kompetitif

H₄: Semakin tepat pembentukan aliansi strategik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa aliansi strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan bahwa semakin tepat pemilihan aliansi strategik, akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dapat diterima.

Variabel aliansi strategik diukur dengan menggunakan indikator kemampuan mengkombinasikan sumberdaya yang ada, kemampuan akses pasar yang lebih luas dan kemampuan meningkatkan *skill* dan teknologi, sedangkan indikator dari variabel keunggulan kompetitif adalah kecepatan dalam melakukan proses transaksi, keunggulan biaya dan fokus kepada pelanggan. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui bahwa aliansi strategik berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Menurut pendapat ahli strategi Hitt, Ireland dan Hoskisson (1997 : p. 168) dalam Muafi (2000), aliansi strategik merupakan perjanjian kerjasama antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai

kepentingan bersama. Bagi kebanyakan perusahaan sangatlah tidak mungkin untuk dapat memiliki semua kemampuan, sumberdaya, dan kompetensi inti yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses di arena persaingan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Hamel, Doz dan Prahalad (1989), untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya akan memperoleh peningkatan *skill* dan teknologi serta transfer *competitive advantage* yang diperoleh dari kompetitornya. Ditambahkan oleh Bleeke and Ernst (1991), bahwa pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

5.3.5 Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif

H₅: Semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan bahwa semakin tinggi inovasi produk, akan semakin berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif tidak dapat diterima.

Variabel inovasi produk diukur dengan menggunakan indikator pengembangan produk, sulit ditiru oleh pesaing dan memberi nilai yang berarti bagi pelanggan, sedangkan indikator dari variabel keunggulan kompetitif adalah kecepatan dalam melakukan proses transaksi, keunggulan biaya dan fokus kepada pelanggan. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur

pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Karena inovasi produk yang dilakukan PT. Pos Indonesia masih meniru dengan perusahaan lain seperti DHL, TIKI, TNT, dll, maka produknya tidak unik dan tidak berbeda dengan pesaing sehingga belum dapat menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Han et al (1998), berhasil tidaknya suatu produk dalam memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini, perusahaan harus berlomba-lomba dalam menciptakan produk yang mempunyai nilai tambah dibandingkan produk lain yang sejenis. Ditambahkan oleh Lukas dan Ferrell (2000), dengan nilai tambah tersebut, suatu produk akan mampu mencapai keunggulan bersaing.

5.3.6 Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan

H₆ : Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti hipotesis keenam yang menyatakan bahwa semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dapat diterima.

Variabel keunggulan kompetitif diukur dengan menggunakan indikator kecepatan dalam melakukan proses transaksi, keunggulan biaya dan fokus kepada pelanggan, sedangkan indikator dari variabel kinerja perusahaan adalah

pertumbuhan *market share*, pertumbuhan laba dan pertumbuhan penjualan. Pemilihan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel mempertimbangkan telaah pustaka yang dilakukan dan menyesuaikan kondisi perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

Berdasarkan telaah pustaka diketahui keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan. Lebih lanjut dikatakan oleh Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntun manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar. Ditambahkan oleh Ferdinand (2003), bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya.

5.4 Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengkajian secara lebih mendalam mengenai bagaimana membangun keunggulan kompetitif melalui aliansi strategik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan dari adanya permasalahan perbedaan pandangan mengenai aliansi strategik dalam membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dari penelitian-

penelitian terdahulu, hasil penelitian yang dilakukan ini memperkuat penelitian yang menunjukkan bahwa pembentukan aliansi stratejik yang tepat memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Tentu saja keberhasilan dari pembentukan aliansi stratejik yang tepat tersebut harus didukung dengan pengelolaan perubahan lingkungan yang adaptif dari lingkungan eksternal perusahaan seperti peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi yang selalu berubah dan juga persepsi manajemen terhadap perubahan selera masyarakat.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai melalui pembentukan aliansi stratejik yang tepat dan pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin tepat pemilihan aliansi stratejik serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif, maka perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif yang akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia. Untuk lebih jelasnya kesimpulan mengenai masalah penelitian dapat dilihat dalam paparan berikut :

1. Pembentukan aliansi stratejik yang tepat untuk membangun keunggulan kompetitif tidak dapat diterima melalui inovasi produk untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Karena inovasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia selama ini masih dianggap kurang menarik dan menonjol di pasar, sehingga inovasi produk yang dilakukan tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik. Inovasi yang dilakukan PT. Pos Indonesia dengan kerjasama perusahaan mitra harus dapat menciptakan inovasi yang lebih menarik dan berbeda dengan pesaingnya.

Agar perusahaan dapat sukses dalam persaingan, menurut McCharty dan Perreault (1996), inovasi adalah proses kreasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai bermakna bagi individu, kelompok, organisasi, industri maupun masyarakat. Untuk dapat disebut baru, suatu produk harus benar-benar baru atau berubah dalam hal-hal yang sifatnya penting atau substansial secara fungsional.

2. Pembentukan aliansi stratejik yang tepat untuk membangun keunggulan kompetitif diperkuat melalui pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Calantone, (1994, h. 145) dan (McGinnis, 1993, h.10), mengatakan bahwa lingkungan bisnis selalu berubah, perubahan lingkungan bisnis bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau strategi berkompetisi. Pitts dan Lei (1996) menjelaskan bahwa aliansi stratejik dapat digunakan sebagai salah satu sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif.
3. Membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperkuat melalui pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif. Penelitian McCharty dan Perreault (1996, h. 216) mengatakan bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Brown dan Karagozolu (1998) menyarankan *proactive corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif karena tuntutan konsumen yang semakin peka akan pentingnya faktor lingkungan sebagai pendukung

kelangsungan hidup manusia. Ditambahkan oleh Chavan (2005) yang mengemukakan bahwa penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif.

4. Membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan diperkuat melalui pembentukan aliansi stratejik yang tepat. Menurut Bleeke and Ernst (1991), mengatakan bahwa pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Aliansi stratejik juga digambarkan sebagai kunci keberhasilan kompetitif (Ohmae, 1986; Saxenian, 1994). Aliansi stratejik merupakan jawaban bagi banyak perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Hamel dan Prahalad, 1989).
5. Membangun keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan tidak dapat diterima melalui inovasi produk. Karena inovasi produk yang dilakukan PT. Pos Indonesia masih meniru dengan perusahaan lain seperti DHL, TIKI, TNT, dll, maka produknya tidak unik dan tidak berbeda dengan pesaing sehingga belum dapat menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Han et al (1998), berhasil tidaknya suatu produk dalam memenangkan persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini, perusahaan harus berlomba-lomba dalam menciptakan produk yang mempunyai nilai tambah dibandingkan produk lain yang sejenis. Ditambahkan oleh Lukas dan Ferrell (2000), dengan nilai tambah tersebut, suatu produk akan mampu mencapai keunggulan bersaing.

6. Keunggulan kompetitif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Brooksbank (1991) dan Strandskov (2006), yang mengemukakan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan suatu keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaingnya akan mampu selalu bertahan dalam pasar dan kinerjanya akan meningkat.

5.5 Implikasi

5.5.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Dari hasil analisis full SEM didapatkan implikasi teoritis bahwa PT. Pos Indonesia dalam meningkatkan kinerja perusahaan perlu membangun keunggulan kompetitifnya melalui pembentukan aliansi stratejik yang tepat dan pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif.

Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel aliansi stratejik dalam membangun keunggulan kompetitif yang dikembangkan dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari penelitian Hamel, Doz dan Prahalad (1989), Bleeke and Ernst (1991), Saffu and Mammand (2000), Ohmae, (1986); Saxenian, (1994), Muafi (2000), perubahan lingkungan dalam penelitian ini merupakan adaptasi teoritis dari McCharty dan Perreault (1996, h. 216), Calantone, (1994, h. 145) dan (McGinnis, 1993, h.10), Brown dan Karagozoglou (1998), Chavan (2005),

sedangkan inovasi produk dalam penelitian ini merupakan adaptasi teoritis dari Henard dan Szymanski (2001), Hurley (1998), Porter (1980), Dougherty dan Cynthia Hary (1996).

Hasil penelitian telah memperkuat penelitian-penelitian terdahulu dimana aliansi stratejik, perubahan lingkungan dan inovasi produk berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut disajikan ringkasan implikasi teoritis yang terlihat pada tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Pembentukan aliansi stratejik yang tepat akan semakin berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif	Studi ini memperkuat penelitian Hamel, Doz dan Prahalad (1989), Bleeke and Ernst (1991), Ohmae, (1986); Saxenian, (1994), Saffu and Mammand (2000), Muafi (2000), bahwa pembentukan aliansi stratejik dan kerjasama adalah terutama dimotivasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. untuk memenangkan persaingan global, perusahaan dapat berkolaborasi dengan kompetitornya untuk memperkuat posisi pasarnya. Perusahaan yang berkolaborasi dengan kompetitornya (<i>competitive collaboration</i>) akan memperoleh peningkatan <i>skill</i> dan teknologi serta transfer <i>competitive advantage</i> yang diperoleh dari kompetitornya.
Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif akan semakin berpengaruh terhadap aliansi stratejik dan keunggulan kompetitif	Studi ini memperkuat penelitian McCharty dan Perreault (1996, h. 216), Calantone, (1994, h. 145) dan (McGinnis, 1993, h.10), Brown dan Karagozogu (1998), Chavan (2005), bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Penerapan manajemen lingkungan yang baik akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif. Lingkungan persaingan seharusnya dipelajari secara

Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
	lebih mendalam karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan pihak manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri.
Inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik dan keunggulan kompetitif	Studi ini tidak memperkuat penelitian Henard dan Szymanski (2001), Hurley (1998), Porter (1980), Dougherty dan Cynthia Hary (1996), bahwa inovasi produk merupakan kunci kesuksesan sebuah operasi bisnis yang dapat membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin pasar, perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar, lebih berhasil merespon lingkungan dan mengembangkan keunggulan bersaing.
Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan	Studi ini memperkuat penelitian Aaker (1989), Ferdinand (2000), Strandskov (2006) bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing yang dapat ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntun manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar.

5.5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, variabel keunggulan kompetitif mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan kompetitif dipengaruhi positif aliansi stratejik dan perubahan lingkungan. Hasil pengujian SEM menunjukkan bahwa aliansi stratejik memiliki peran penting dalam mendukung keunggulan kompetitif dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, diikuti oleh perubahan lingkungan dan inovasi produk.

Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti yang tersusun dalam tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

Penelitian Sekarang	Implikasi Manajerial
Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (H_6)	<p>Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kemampuan melakukan proses transaksi yang lebih cepat dengan didukung sumberdaya yang ada, memberikan pelatihan terhadap teknologi yang digunakan, menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana, memanfaatkan jaringan internet dan perlu dilakukan pembaharuan teknologi yang dapat mengakses lebih cepat, efisien dan efektif dalam penggunaannya. b. Menyatukan berbagai format informasi dalam bentuk multimedia, sehingga pengolahan informasi dan proses transaksinya menjadi lebih murah dan cepat. c. Pihak manajemen dapat memberikan warna baru dalam cara berkomunikasi dengan melakukan penggabungan teknologi komputer, internet, jaringan <i>wireless</i> dan perangkat <i>mobile</i>, selalu berorientasi pada <i>customer satisfaction</i> dengan melakukan perbaikan proses bisnis yang terus menerus dengan cara membuat proses menjadi efisien, efektif dan mudah menyesuaikan dengan tuntutan pelanggan.
Pembentukan aliansi stratejik yang tepat berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif (H_3)	<p>Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam membentuk aliansi stratejik yang tepat dalam membangun keunggulan kompetitifnya adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memanfaatkan sumberdaya yang ada

Penelitian Sekarang	Implikasi Manajerial
	<p>seperti : SDM, keahlian, modal, penelitian dan pengembangan, kemampuan akses, kompetensi inti, sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.</p> <p>b. Mengembangkan media promosi dengan perusahaan lain melalui media elektronik seperti : website, e-catalog secara intensif</p> <p>c. Mengembangkan SDM di bagian teknologi informasi untuk meningkatkan performa kerja yang lebih baik dengan ditunjang teknologi yang modern.</p>
<p>Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif berpengaruh terhadap aliansi stratejik (H₂)</p>	<p>Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif dengan membentuk aliansi stratejik adalah :</p> <p>a. Dalam mengelola bisnisnya dengan mitra lebih fleksibel dan adaptif, menerapkan konsep <i>time-based competition</i> yang menggunakan teknologi informasi untuk mewujudkan produk-produk yang berbasis teknologi informasi.</p> <p>b. Memanfaatkan keunggulan teknologi yang dimiliki mitra bisnisnya dengan membuat rekonsiliasi data, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologinya untuk membuat jaringan komunikasi yang berbasis teknologi informasi.</p> <p>c. Membangun kerjasama dengan mitra bisnisnya dalam memenuhi keinginan pelanggan, memenuhi tuntutan gaya hidup masyarakat yang sudah berubah yang menghendaki semuanya berbau teknologi informasi.</p>
<p>Pengelolaan perubahan lingkungan yang semakin adaptif berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (H₄)</p>	<p>Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam mengelola perubahan lingkungan yang semakin adaptif dengan membangun keunggulan kompetitif adalah :</p> <p>a. Mengantisipasi perubahan lingkungan dengan semakin adaptif dan fleksibel</p>

Penelitian Sekarang	Implikasi Manajerial
	<p>dalam mengikuti perkembangan bisnis yang semakin kompetitif.</p> <p>b. Selalu melakukan pembaharuan teknologi dengan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya.</p> <p>c. Selalu mengikuti perubahan selera masyarakat dengan lebih cepat dan tanggap dalam memenuhi keinginan pelanggan yang selalu berubah.</p>
<p>Inovasi produk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (H₅)</p>	<p>Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam melakukan inovasi produk dengan membangun keunggulan kompetitif adalah :</p> <p>a. Membuat inovasi produk yang mempunyai daya saing tinggi dibandingkan dengan pesaingnya.</p> <p>b. Membuat inovasi produk yang berbeda dengan memberi nilai tambah pada produk tersebut, mempunyai ciri atau kekhasan serta mempunyai keunikan tersendiri dari sisi kemanfaatan produk yang tidak dipunyai oleh para pesaingnya.</p> <p>c. Dalam membuat inovasi produk juga perlu diberikan lima dimensi kualitas pelayanan, seperti : tempat yang nyaman dan bersih, memberi perhatian pada pelanggan, memberikan bantuan dengan cepat, memenuhi pelayanan yang dijanjikan dan memberi rasa aman bagi pelanggan.</p>
<p>Inovasi produk tidak berpengaruh terhadap aliansi stratejik (H₁)</p>	<p>Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam melakukan inovasi produk dengan membentuk aliansi stratejik adalah :</p> <p>a. Dalam melakukan kerjasama aliansi dapat dilakukan dengan menciptakan inovasi yang lebih baru dan menarik sehingga mitra dapat bekerjasama dalam memasarkan produknya.</p> <p>b. Dalam melakukan kerjasama aliansi dapat dilakukan dengan membuat</p>

Penelitian Sekarang	Implikasi Manajerial
	<p>inovasi yang mempunyai daya saing yang tinggi dan mempunyai nilai tambah yang berarti bagi pelanggannya.</p> <p>c. Dalam kerjasama aliansi yang dilakukan dengan perusahaan mitra harus dapat menciptakan inovasi yang mempunyai keunikan dan sisi kemanfaatan dari produk yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaingnya.</p>

5.6 Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karena perbedaan kultur, kebijakan pemerintah daerah dan kondisi persaingan di masing-masing daerah, maka hasil penelitian ini tidak bisa di generalisir pada kantor pos di propinsi lain di Indonesia.
2. Indikator X_1 pada variabel inovasi produk memiliki *loading factor* kurang dari 0,5. Hal ini kemungkinan karena pemilihan indikator yang kurang sesuai.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini. Oleh karena itu, beberapa agenda penelitian mendatang adalah :

1. Penelitian ini dapat dilakukan pada lingkup area yang lebih luas, misalnya lingkup jawa atau nasional.

2. Indikator dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan obyek penelitian pada industri yang lain.
3. Karena indikator X_1 pada variabel inovasi produk memiliki *loading factor* yang rendah, yaitu kurang dari 0,5, maka dalam penelitian mendatang perlu dilakukan penyesuaian indikator pada variabel inovasi produk.

REFERENSI

- Aaker, David (1989). "Competitive Advantage of the Firm", *Journal of Strategic Research*. New York.
- Abadi, Saka (1994). "Hal-hal Penting Dalam Aliansi Strategi". *Usahawan*, No. 11, Nopember, Th. XXII
- Adobor, Henry (2002). "Competitive Success in an Age of Alliance Capitalism: How do Firm-Specific Factors Affect Behavior in Strategic Alliances?". *ACR*. Vol. 10, No. 1, p. 71-92
- Andersen, J. and J. Narus (1984). "A Model of The Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 48, p. 62-74
- Arifin Sabeni (1999). "Environmental Scanning and Strategic Planning". *Media Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 11, No. 1-2, p. 68-78.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1991). "The Way to Win in Cross-Border Alliances". *Harvard Business Review*, Vol. 69 (6), p. 127-135.
- Brown, Warren B., Necmi Karagozoglu. 1998. "Current practices in environmental management". *Business Horizons*. Greenwich: Jul/Aug 1998. Vol. 41, Iss. 4; p. 12
- Burgess, TF; Gupta, J.N.D.; Tekin, M. 1998. "Competitive priorities, process innovations and time-based competition in the manufacturing sectors of industrialising economies". *Benchmarking for Quality Management and Technology*. Vol. 5 No.4, pp.304-316.
- Calantone, Roger, J. et al. (1994). "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success". *Journal of Business Research*. Vol. 30, No. 2, p. 143-148.
- Chavan, Meena. 2005. "An appraisal of environment management systems: A competitive advantage for small businesses" *Management of Environmental Quality*. Bradford. Vol. 16, Iss. 5; p. 444
- Clark, Terry et al. (1994). "Environmental Management: The Construct and Research Proportions". *Journal of Business Research*. Vol. 29, No. 1, p. 23-38.
- Das, T.K., & Teng, B. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". *Academy of Management Review*. Vol. 5, No. 1, p. 49-64.
- Day, George dan Wensley, Robin (1988). "Assesign Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, Vol. 52, April 1988.

- Dollinger, Marc dan Golden, Peggy, A. (1992). "Inteorganizational and Collective Strategies in Small Firm: Environmental Effect and Performance". *Journal of Management*. Vol. 18, p. 695-715
- Dougherty, Deborah and Cynthia Hardy (1996). "Sustained Product Innovation in Large Mature Organization : *Overcoming Innovation – to – Organization Problem*". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, h. 1120 – 1153
- Droge, Cornelia; Vickery, Shawnee; Markland, Robert E. et al. (1994). "Source and Outcome of Competitive Advantage: An Exploratory Study in The Furniture Industry". *Decision Science (DSI)*. Vol. 25, Sep-Dec, p. 669-689.
- Drucker, F. (1989). "The Diciplin of Innovation". *Harvard Business Review*, US
- Dunning, J.H. (1995). "Re-appraising The Electric Paradigm in The Age of Alliance Capitalism". *Journal of International Business Studies*. Vol. 26.
- Dyer, H., Kale, P., & Singh, H. (2001). "How to Make Strategic Alliances Work". *MIT Sloan Management Review*, Summer: 37-43.
- Dyer, H., & Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, Vol. 23: 660-679
- Emulti, Dean and Kathawala, Yunus (2001). "An Overview of Strategic Alliances". *Management Decision*, 39/3, p. 205 – 217
- Ferdinand, Augusty Tae (2000). "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik". *Research Paper Series – Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Ferdinand, Augusty Tae (2002). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ferdinand, Augusty Tae (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty Tae (2006). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ferrier, Walter, J. (2001). "Navigating The Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness". *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 4, p. 858-877.
- Filipezak, Bob (1997). "It Takes All Kinds: Creativity in the Work Force". *Training*, Vol. 34, h. 32-40.
- Goodhue, L., Dale, Beath, Mathis Cynthia dan Ross, Jeanne W. (1996). "Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets". *Sloan Management Review*, Fall

- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K. (1989). "Collaborate with Your Competitor and Win". *Harvard Business Review*. Vol. 67, No. 1, pp. 133-9
- Han, Jin K, et al. (1998). "Market Orientation and Organization Performance: Is Innovation a Missing Link ?". *Journal of Marketing*. Vol. 62, October, p. 30-45.
- Harrigan, Kathryn R. (1988). "Joint Ventures and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*. Vol. 9, p. 141-158
- Henard, David; Szymanski, David (2001). "Why Some New Product are More Succesfull than Others". *Journal of Marketing Research*, p. 362-375.
- Higgins, James M. (1995). "Innovation : The Core Competence". *Planning Review*. Vol. 23, p. 32-35.
- Hurley, Robert F. dan Hult, G. Thomas M. (1998). "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emperical Examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, p. 42-54.
- Kahn, Barbara E. (1998). "Dynamic Relationship with Customers: High-Variety Strategies". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 26, No.1, p. 45-53.
- Kandampully, Jay and Duddy, Ria (1999). "Competitive Advantage Throught anticipation, Innovation and Relationships". *Management Decision*, 37/1, p. 51 – 56.
- Kanter, R.M. (1994). "Collaborative Advantage". *Harvard Business Review*, July-August, p. 96-108
- Kimura, Shogo and Mourdoukoutas, Panos (2000). "Effective Integration of Management Control System for Competing in Global Industries". *Eropean Business Review*, Vol. 12, No. 1, p. 41-45.
- Korth, Kim. 2005. "The importance of innovation and new product development". *Automotive Design and Production*; Jan 2005; 117, 1.
- Knox, S. (2002). "The Boardroom Agenda: Developing The Innovation Organisation". *Corporate Governance*. Vol. 2, No. 1, p. 27-36.
- Lau, R.S.M (1998). "How Does Research and Development Intensity Affect Business Performance?". *Business Review*. Vol. 57, No. 1, p. 1,4.
- Levitt T. (1991). "Marketing Myopia", in B.M. Ennis and K.K Cox (Eds), *Marketing Classic: A Selection of Influential Articles*, 7th Ed. Boston, Allyn and Bacon, p. 3 – 21
- Li, Tiger dan Calantone, Roger J, (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Emperical Examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, October, p. 13-29.
- Love, Patrick (2001). "Driving Productivity in Product Innovation". *Journal Management Services*.

- Lukas, Bryan A and Ferrell, OC (2000). "The Effect of Market Orientation on Product Innovation". *Journal of the Academy of Management Science*, Vol. 28, No. 2, h. 239 – 247
- Luo, Yadong (1999). "Environment Strategy Performance Relation in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China". *Journal of Small Business Management*. January, p. 37-52.
- McCharty, E. Jerome dan Perreault, Jr, William, D. (1996). *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- McGinnis, Michael A dan Kohn, Jonathan W. (1993). "Logistics Strategy, Organizational Environment and Time Competitiveness". *Journal of Bisnis Logistics*. Vol. 14, p. 1-23.
- McGuire, Kenneth J. (1999). "The real meaning of being world class". *National Productivity Review*. Spring 1999, h. 2
- Menon, Anil; Bharadwaj, G. Sundar; Howell, Roy (1996). "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Disfunctional Conflict in Intraorganizational Relationship". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 24, No. 4, p. 299 -313.
- Menon, Anil, et al. (1999). "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Models and A Test". *Journal of Marketing*. Vol. 63, April, p. 18-40.
- Ming, T dan Chia, M. 2004. "The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance". *International Journal of Management*. Vol.21 No.4. p.524-530.
- Muafi (2000). "Mengelola Persaingan Kompetitif Melalui Aliansi Strategis". *Telaah Bisnis*, Vol. 1, No. 2, Hal. 133 – 146
- Ohmae, K. (1986). "Becoming a Triad Power: The New Global Corporation". *International Marketing Review*, p. 7-20.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation." *Academy of Management Journal*. Vol. 36, p. 794-829.
- Pearce and Robinson (1997). *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Pitts, Robert A. Dan Lei, David (1996). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Company, Amerika.
- Porter, Michael E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". *The Free Press*, New York
- Porter, Michael E. (1981). "Industry Structure and Competitive Strategy : Key to Profitability". *Financial Analysis Journal*. July-August, p. 30-41.
- Porter, Michael E. (1985). "Competitive Advantage". *The Free Press*, New York.

- Porter, Michael E. (1995). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster. Inc.
- Prasetya, Dicky Imam (2002). “Lingkungan Eksternal, Faktor Internal dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran”. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.1, No. 3, Desember, h. 219-240.
- Preece, S. (1995). “Incorporating International Strategic Alliances into Overall Firm Strategy : A Typology Six Managerial Objectives”. *International Executive*, 37 (3): 262-272.
- Ring, P.S. and Van de Ven, A (1992). “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 483-498
- Ring, P.S. and Van de Ven, A (1994). “Developmental Processes of Cooperative Inter-Organizational Relationships”. *Academy of Management Review*. Vol. 29: 90-118.
- Rivai, Amali H. (2001). “Strategi Aliansi : Upaya Meningkatkan Nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan”. *Usahawan*, No. 01, Th. XXX, Hal. 34 – 42
- Saffu, Kojo and Mamman, Aminu (2000). “Contradictions in International Tertiary Strategic Alliances : The Case from Down Under”. *The International Journal of Public Sector Management*, Vo. 13, No. 6, p. 508 – 518
- Sartono, Agus (1996). “Aliansi Strategik dalam Era Pasar Global”. *Jurnal Siasat Bisnis*, Th. I, Vol. 3, Hal. 9 – 13
- Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley & Route 128*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Silalahi, Udin M. (2005). “Aliansi Strategis Ditinjau dari Perspektif Hukum Persaingan Usaha”. *Kuliah Umum Fakultas Hukum Unika Atma Jaya*, Jakarta, Hal. 324 – 341
- Sugiyono (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Susanto, Hendro (2004). “Pembentukan Aliansi Strategik Peluang dan Tantangan”. *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, Hal. 183 – 194
- Tucker, R.B. (2001). “Innovation: The New Core Competency”. *Strategy and Leadership*. Vol. 29, No. 1, p. 11-14.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N. (1989). “Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement”. *Management Science*. Vol. 35, No. 8, p. 942-962.