**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING INUL VIZTA KARAOKE KELUARGA**

**Yunita Corynaliza Panggabean**

**Universitas Diponegoro**

***ABSTRACT***

*Entertainment industry competition, especially karaoke is so tight, technological developments and changes in customer tastes can lead to customers switching from one to the other karaoke karaoke. Karaoke, especially karaoke families should have the ability to develop innovations in order to adapt to a dynamic environment. Therefore, resources should be managed in a systematic enterprise that can generate superior value that can actually be appreciated by the customers. Competitive advantage strategy of inul vizta family karaoke must be attention in the middle of hard competitive that can compete so needs to be done the research about competitive advantage strategy. Problem of this research about how company's readiness to adopt changes in the external environment, strategy of product differentiation and quality of service for competitive advantage. This study aimed to analyze the effect of the company's readiness to adopt changes in the external environment, strategy of product differentiation and quality of service for competitive advantage.*

*Data company's readiness to adopt changes in the external environment, strategy of product differentiation and quality of service for competitive advantage were collected using questionnaires from 152 respondents who are managers inul Vizta outlet. The data collected than analyzed by using SEM.*

*Based on the result can be conclude that company's readiness to adopt changes in the external environment and strategy of product differentiation have the positve effect for quality of service and competitive advantage. The company which has company's readiness to adopt changes in the external environment consist of the competitive competitor action, the development of technology, and the customer request that all be maximal so can be created competitive advantage and can be reference to apply the management system of competitive advantage in Inul Vizta and others.*

*Keywords: The Company's Readiness, The Change of External Environment, The Strategy of Differentiation, The Service of Quality, The Competitive Advantage*

**PENDAHULUAN**

Perkembangan industri karaoke keluarga berkembang begitu pesat, seperti: Happy Puppy, NAV Karaoke, Venus dan sebagainya. Bisnis karaoke keluarga semakin hari semakin meningkat. Terbukti banyak usaha bisnis karaoke yang bermunculan, mulai dari yang berkelas biasa, sekelas hotel sampai sekelas bintang lima. Mereka berlomba membuat usaha mereka semakin berkembang dengan menyajikan *service* yang memuaskan, seperti ruangan ber-AC, menyediakan berbagai macam ruangan mulai dari *small* room sampai *big* room, koleksi lagu terlengkap mancanegara maupun lokal serta pelayanan pesan antar makan dan minum.

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

Diferensiasi merupakan salah satu keunggulan bersaing yang bisa dimiliki perusahaan. Perusahaan melakukan diferensiasi jika perusahaan dapat memiliki keunikan dibandingkan para pesaingnya dalam sesuatu yang dinilai penting oleh pembeli. Cross (1999, p. 96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Alasan lain terciptanya loyalitas konsumen adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan dipandang memiliki nilai yang tinggi oleh para konsumen. Lebih lanjut, Getz dan Sturdivant (1989, p. 9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p. 14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Penelitian tentang kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan terhadap kualitas layanan memiliki hasil yang berbeda-beda. Pada penelitian Scott (1995) menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan terhadap kualitas layanan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut pada penelitian Scott (1995) tentang perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan bahwa proses perencanaan strategik dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan terkait adanya kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan pada penelitian Beal (2000) Perubahan lingkungan berdampak pada keunggulan bersaing namun tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan.

 Pada penelitian Arifin (2005) dan Ferdinand (2006) terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh strategi differensiasi produk terhadap kualitas layanan. Pada penelitian Arifin (2005) terdapat pengaruh yang positif dan signfikan strategi differensiasi produk terhadap kualitas layanan. Sedangkan pada Ferdinand (2006) tentang keunggulan differensiatif dan kinerja termasuk kualitas layanan yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing masih belum jelas persyaratan atau *basic condition* yang dibutuhkan agar sebuah kinerja pemasaran termasuk strategi differensiatif dan kualitas layanan yang dapat berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing yang sustainable sehingga pada penelitian Ferdinand (2006) tidak terdapat pengaruh signifikan antara strategi differensiasi produk terhadap kualitas layanan.

Pada penelitian Asmarani (2006) terdapat pengaruh antara perubahan lingkungan terhadap keunggulan bersaing. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Rezha (2007) yang menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara perubahan lingkungan terhadap keuunggulan bersaing.

Penelitian Rue (1998) terdapat hubungan positif antara perencanaan stratejik yang berhubungan dengan strategi diferensiasi dengan kinerja yang terkait dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Sedangkan pada penelitian Arifin (2005) memberikan hasil yang berbeda dimana tidak terdapat hubungan antara strategi differensiasi dengan kualitas layanan.

Rezha (2007) yang meneliti tentang upaya pemasaran produk jasa pada maskapai penerbangan dengan kualitas pelayanan yang diberikan agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Pada penelitian tersebut terdapat *research gap* bahwa strategi pengelola kualitas jasa pelayanan yang dirasakan sangat penting, didalamnya tergabung budaya kerja yang dapat memacu naik atau turunnya nilai keunggulan kerja perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Dengan demikian pada penelitian Rezha (2007) terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian Kutcher (2000) dimana tidak terdapat pengaruh antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang di atas bahwa perusahaan dapat menguasai pasar dengan inovasi produk melalui diferensiasi produk. Namun kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal, strategi diferensiasi produk yang tidak tepat, serta kualitas layanan yang kurang maksimal dapat menyebabkan melemahnya keunggulan bersaing. Dan juga berdasarkan *research gap* di atas bahwa adanya perbedaan pendapat di antara beberapa penelitian, dengan demikian rumusan masalahnya adalah **Bagaimana kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal dan strategi diferensiasi produk dengan kualitas layanan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?**

**TELAAH PUSTAKA**

**Kesiapan Perusahaan Dalam Mengadopsi Perubahan Lingkungan Eksternal**

Kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, di mana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan di masa mendatang (Choo, 1999, p. 21). Perusahaan menuju lingkungan masa depan yang tidak pasti, dimana lingkungan usaha menjadi mudah berubah dan para manajer harus sanggup beradaptasi. Perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berhasil dengan baik. Keputusan strategik harus diambil untuk kapan dan bagaimana menghadapi perubahan-perubahan.

Para manajer harus secara jelas mengetahui perubahan apa yang telah terjadi, apa yang akan terjadi di pasar dan bagaimana hal tersebut secara potensial mempengaruhi kegiatan perusahaan (Xu dan Kaye, 1995, p. 21) dalam Ferdinand (2000). Perusahaan melakukan pengamatan terhadap kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal supaya memahami kekuatan perubahan eksternal sehingga mereka dapat mengembangkan respon yang efektif untuk perbaikan di masa mendatang. Memilih lingkungan yang tepat untuk diamati merupakan suatu masalah. Manajer hanya tertarik pada lingkungan yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Memang perlu untuk selektif dalam memilih, tapi harus yakin bahwa tetap dijaga kecukupannya untuk menghindari kehilangan sinyal-sinyal penting (Xu dan Kaye, 1995, p. 23) dalam Ferdinand (2000).

Variabel kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal dibentuk oleh tiga Indikator yaitu tindakan pesaing yang kompetitif ; kemajuan teknologi ; permintaan pelanggan, seperti dalam Gambar 1 :

**Gambar 1**

**Indikator Variabel Kesiapan Perusahaan Dalam Mengadopsi Perubahan Lingkungan Eksternal**

KLE1: Tindakan pesaing yang kompetitif

KLE2: Kemajuan teknologi

KLE3: Permintaan pelanggan

Sumber : Beal, 2000, p. 27-38

**Strategi Diferensiasi Produk**

Menurut Porter (1996, p. 1-7) terdapat tiga strategi generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut MacMillan dan McGrath (1997, p. 134) dalam Ferdinand (2000) dalam penelitiannya berpendapat bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing. Cross (1999, p. 96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena para konsumen percaya bahwa mereka membeli produk yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan. Alasan lain terciptanya loyalitas konsumen adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan dipandang memiliki nilai yang tinggi oleh para konsumen.

Variabel strategi diferensiasi produk dibentuk oleh tiga indikator yaitu diferensiasi fitur, diferensiasi bentuk, dan diferensiasi kinerj, seperti dalam Gambar 2 :

**Gambar 2**

**Indikator-indikator dari Variabel Strategi Diferensiasi Produk**

IS1: Diferensiasi fitur

IS2: Diferensiasi bentuk

IS3: Diferensiasi kinerja

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

**Kualitas Layanan**

Pengertian mengenai kualitas / mutu ada beberapa diantaranya yang dikemukakan Winston dalam Crosby dalam kotler (2003) adalah tingkat kesempurnaan dari penampilan sesuatu yang sedang diamati, sifat yang dimiliki oleh suatu program totalitas dari wujud serta cirri dari suatu barang / jasa yang dihasilkan yang didalamnya terkandung sekaligus pengertian akan adanya rasa aman dari atau terpenuhinya kebutuhan para pengguna barang / jasa yang dihasilkan tersebut, kepatuhan terhadap standard yang telah ditetapkan (Crosby dalam Kotler, 2003).

Parasuraman mendifinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu konsep yang secara tepat mewakili inti dari kinerja suatu pelayanan yaitu perbandingan terhadap keterhandalan (*excellence*) dalam *service encounter* yang dilakukan oleh konsumen. Sedangkan Bitner dalam Kotler (2003) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan keseluruhan kesan konsumen terhadap inferioritas / superioritas argumentasi beserta jasa yang ditawarkan. Lovelock dalam Kotler (2003) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi harapan pelanggan.

Variabel kualitas layanan dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemudahan pemesanan, kemudahan penyampaian pelayanan, kemudahan konsultasi pelanggan, seperti dalam Gambar 3:

**Gambar 3**

**Indikator Variabel Kualitas Layanan**

KL1: Kemudahan pemesanan

KL2: Kemudahan penyampaian pelayanan

KL3: Kemudahan konsultasi pelanggan

Sumber : Beal, 2000, p. 27-38

**Keunggulan Bersaing**

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

Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p. 50) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. Perusahaan harus melakukan tindakan menyeluruh untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, agar lebih unggul dari pesaing.

**Pengaruh Kesiapan Perusahaan Dalam Mengadopsi Perubahan Lingkungan Eksternal Terhadap Kualitas Layanan**

Perusahaan menuju lingkungan masa depan yang tidak pasti, dimana lingkungan usaha menjadi mudah berubah dan para manajer harus sanggup beradaptasi. Perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berhasil dengan baik. Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999, p.265) mengemukakan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan. Persaingan di dalam indutri karaoke keluarga menyebabkan setiap karaoke keluarga akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value*. Hambrick (dalam Beal, 2000, p.27) menyatakan bahwa pengamatan ketidakpastian lingkungan dipandang sebagai langkah awal dari proses menghubungkan strategi dengan lingkungan. Dalam hal ini strategi perusahaan adalah meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H1: Kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.**

**Pengaruh Strategi Diferensiasi Produk Terhadap Kualitas Layanan**

Cross (1999, p.96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena para konsumen percaya bahwa mereka membeli produk atau jasa yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan. Lebih lanjut Kutcher (2000, p.14) menyatakan bahwa diferensiasi tidak sekedar melibatkan produk saja tetapi merupakan proses multifungsi yang meliputi 4 bagian kunci dari perusahaan yaitu : produk, kualitas layanan, personel dan citra perusahaan. Perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi bila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak dimata para pembeli. Porter (1993, p.110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli.

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

**H2: Strategi diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap kualitas layanan**

**Pengaruh Kesiapan Perusahaan Dalam Mengadopsi Perubahan Lingkungan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing**

Pengalaman menunjukkan bahwa peluang maupun ancaman dapat timbul dari berbagai sumber (Jackson dan Dutton, dalam Beal, 2000, p.27). Dengan demikian, memperoleh informasi tentang beberapa sektor atau bagian yang berbeda dapat memberikan informasi yang relevan sebagai upaya menyelaraskan strategi bersaing perusahaan dengan kondisi lingkungan. Contohnya, memperoleh dan menganalisa informasi tentang penurunan atau kenaikan harga produk oleh pesaing menjadikan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan tindakan strategik untuk menjaga pelanggan yang ada. Lebih jauh lagi, perusahaan dapat belajar metode dan proses baru yang lebih baik agar terus dapat bersaing. Informasi mengenai perubahan lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh para pengambil keputusan atau perencana strategik dan bagaimana kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal, karena penyusunan rencana strategik memerlukan berbagai macam informasi (Sabeni, 1999, p.69). Oleh karena itu, dengan menjaga informasi antar bagian dari lingkungan eksternal dapat membuat perusahaan memperoleh keunggulan bersaing atau menjaga posisi pasarnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa peneliti masih tertarik bagaimana manajer melakukan pengamatan terhadap kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal dan mengunakan informasi yang diperolehnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Jennings dan Lumpkins, dalam Hagen dan Amin, 1995, p.41).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H3: Kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan**

**Pengaruh Strategi Diferensiasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing**

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

**H4: Strategi diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan.**

**Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing**

Kualitas layanan telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas layanan adalah karena kualitas layanan merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Menurut Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187) dalam Musnaini (2011) terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing. Sedangkan (Droge, Vickery dan Markland (1995, p.669-670) dalam Musnaini (2011) berpendapat keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan.

Untuk sektor pelayanan di bidang jasa, kualitas layanan menjadi faktor penting bagi masyarakat luas. Dalam memberikan pelayanan jasa harus dengan memberikan kenyamanan, keamanan dan ketepatan waktu. Sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing terhadap produk jasa yang disediakan. Berdasarkan susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H5: Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan.**

**METODE PENELITIAN**

**Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer Inul Vizta yang ada di seluruh Indonesia yang berjumlah 152 orang dimana dalam satu cabang mempunyai 2 orang manajer.

**Sampel**

Pengambilan sampel menggunakan metode sensus dimana responden yang ada dalam populasi semuanya dijadikan sampel penelitian yaitu sejumlah 152 orang Manajer Inul Vizta yang ada di seluruh Indonesia.

**Metode Pengumpulan Data**

* + 1. Email, yaitu pengambilan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang berisi tanggapan responden mengenai Kesiapan Perusahaan Dalam Mengadopsi Lingkungan Eksternal dan Strategi Diferensiasi Produk dengan Kualitas Layanan untuk mencapai Keunggulan Bersaing kepada Manajer Inul Vizta melalui pengiriman email dan diharapkan respondennya mencapai 90%.
		2. Dokumentasi, yaitu data yang diperoleh dengan mengutip catatan atau dokumen di obyek.
		3. Studi Pustaka, yaitu mempelajari data-data yang berhubungan dengan penelitian melalui literatur atau buku-buku.

**Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Menurut Arbucle dan Bacon dalam Ferdinan (1999, p. 85) AMOS menjadi alat dalam model penelitian ini khusunya dalam penelitian-penelitian stratejik.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara kualitas pelayanan, kualitas produk, kepuasan nasabah, dan loyalitas nasabah. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini.

**Gambar 4**

**Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian**



Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit.* Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4**

**Penilaian *Goodness of Fit* Model Penelitian**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Indeks*** | ***Cut off Value*** | **Hasil** | **Evaluasi Model** |
| Chi-Square (df = 48) | < 65,171 | 63,796 | Baik  |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,063 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,329 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,935 | Baik |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,895 | Marginal |
| TLI | ≥ 0,95 | 0,954 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0,966 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,047 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan kriteria pengujian dalam kategori baik atau memenuhi kriteria penilaian yang dipersyaratkan. Hanya saja untuk nilai indeks kelayakan AGFI termasuk dalam kategori marginal karena nilai AGFI berkisar antara 0 (poor fit) sampai 1 (perfect fit) dan AGFI 0,90 merupakan good fit (model baik), sedangkan 0,8 ≤ AGFI ≤ 0,90 sering disebut sebagai marginal fit (model cukup baik). Oleh karena nilai AGFI yang dihasilkan pada pengujian ini sebesar 0,895 yang berada pada rentang, 8 ≤ AGFI ≤ 0,90 maka dapat disimpulkan bahwa nilai indeks AGFI termasuk dalam kategori marginal.

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi* *Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 63,796, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan df = 48 adalah 65,171. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

Komponen yang lain *probability* (P), RMSEA, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan nilai indeks AGFI termasuk kriteria marginal artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

**Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression* *Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian ditolak. Nilai *regression weight* hubungan antara variabel ditunjukkan dalam Tabel 5.

**Tabel 5**

**Regression Weight**

|  |  |  | Std Estimate | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kualitas Layanan | <--- | Kemampuan Adaptabilitas Lingkungan Eksternal | ,273 | ,238 | ,111 | 2,147 | ,032 |
| Kualitas Layanan | <--- | Strategi\_Diferensiasi Produk | ,377 | ,410 | ,169 | 2,433 | ,015 |
| Keunggulan Bersaing | <--- | Kualitas\_Layanan | ,292 | ,322 | ,140 | 2,296 | ,022 |
| Keunggulan Bersaing | <--- | Kemampuan Adaptabilitas Lingkungan Eksternal | ,238 | ,228 | ,108 | 2,106 | ,035 |
| Keunggulan Bersaing | <--- | Strategi\_Diferensiasi Produk | ,630 | ,756 | ,229 | 3,305 | \*\*\* |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan data dalam Tabel 5 maka dapat disajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian.

1. **Pengujian Pengaruh Kemampuan Adaptabilitas Lingkungan Eksternal terhadap Kualitas Layanan**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kemampuan adaptabilitas lingkungan eksternal terhadap kualitas layanan menunjukkan nilai CR sebesar 2,148 dengan probabilitas sebesar 0,032. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan adaptabilitas lingkungan eksternal secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan.

1. **Pengujian Pengaruh Strategi Diferensiasi Produk terhadap Kualitas Layanan**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh strategi diferensiasi produk terhadap kualitas layanan menunjukkan nilai CR sebesar 2,433 dengan probabilitas sebesar 0,015. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel strategi diferensiasi produk secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan.

1. **Pengujian Pengaruh Kemampuan Adaptabilitas Lingkungan Eksternal terhadap Keunggulan Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kemampuan adaptabilitas lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,106 dengan probabilitas sebesar 0,035. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan adaptabilitas lingkungan ektsternal secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

1. **Pengujian Pengaruh Strategi Diferensiasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh strategi diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3,305 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel strategi diferensiasi produk secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

1. **Pengujian Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,296 dengan probabilitas sebesar 0,022. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas layanan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, hasil analisis dan pembahasan di atas maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain:

1. Kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Dengan demikian bahwa semakin besar kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal maka akan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.
2. Strategi diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Strategi differensiasi produk akan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.
3. Kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Adanya kesiapan mengadopsi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.
4. Strategi diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini berarti bahwa adanya strategi differensiasi tentang produk akan mampu menciptakan dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.
5. Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Layanan yang berkualitas dan mengutamakan pelanggan akan dapat menciptakan dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

**Implikasi Teoritis**

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan adaptabilitas lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Hambrick (dalam Beal, 2000, p.27) yang menyatakan bahwa pengamatan ketidakpastian lingkungan dipandang sebagai langkah awal dari proses menghubungkan strategi dengan lingkungan. Dalam hal ini strategi perusahaan adalah meningkatkan kualitas layanan.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi diferensiasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Hasil penelitian ini menjadi bukti empiris atas pendapat yang diungkapkan oleh Dawe (1995, p.78,80) yang menyatakan bahwa pemanfaatan aktivitas dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan adaptabilitas lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Sabeni (1999) bahwa perubahan lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh para pengambil keputusan atau perencana strategik dan bagaimana kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal, karena penyusunan rencana strategik memerlukan berbagai macam informasi.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi diferensiasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini didukung oleh Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.
5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187) dalam Musnaini (2011) terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing. Sedangkan (Droge, Vickery dan Markland (1995, p.669-670) dalam Musnaini (2011) berpendapat keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan.

**Implikasi Kebijakan**

1. Kinerja manajemen Inul Vizta Karaoke Keluarga sudah baik, memiliki kesiapan mengadopsi perubahan lingkungan eksternal, differensiasi produk jasa, kualitas layanan dan menciptakan keunggulan bersaing. Namun hendaknya pihak manajemen dapat mempertahankan kinerja tersebut dan berusaha lebih baik lagi dalam melayani pelanggan dan menciptakan keunggulan bersaing yang kuat.
2. Hendaknya lebih diperhatikan lagi adanya komunikasi yang baik dan terjalin dengan kekeluargaan antara pegawai Inul Vizta sehingga mampu menciptakan lingkungan yang kondusif dan baik dalam melayani pelanggan. Karena lingkungan yang kondusif dalam bekerja bisa meningkatkan kualitas layanan karyawan terhadap pelanggan.
3. Selain itu, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh yang paling besar dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan adalah kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal, hal ini terlihat dari hasil analisis dengan program AMOS yang menunjukkan nilai estimasi yang signifikan (b=0.045; p>0.05). Maka jika manajemen Inul Vizta lebih meningkatkan dan menambah kesiapan perusahaan dalam mengadopsi perubahan lingkungan eksternal akan berpengaruh lebih besar terhadap keunggulan bersaing perusahaan dibandingkan dengan strategi differensiasi produk dan kualitas layanan yang memiliki pengaruh lebih kecil dalam menciptakan keunggulan bersaing. Secara konkritnya dengan cara lebih siap lagi dalam menghadapi dan bersaing dengan tindakan pesaing yang kompetitif, mampu mengadopsi dan menerapkan kemajuan teknologi yang ada dan terbaru, serta mengakomodir dan memenuhi permintaan pelanggan saat ini. Dengan demikian akan mampu menciptakan dan meningkatkan keunggulan bersaing bagi Inul Vizta yang terdiri dari daya tahan terhadap peniruan asing, kemampuan memenuhi harapan pelanggan, dan kemampuan mengembangkan teknologi layanan.
4. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi antara manajer-manajer yang ada di outlet seluruh Indonesia agar dapat menjadi acuan untuk kinerja yang lebih baik lagi dan kemajuan usaha Inul Vizta dengan prospek yang lebih bagus lagi.

**Keterbatasan Penelitian**

Pengujian pengaruh kemampuan adaptabilitas lingkungan eksternal dan strategi diferensiasi produk terhadap kualitas layanan hanya menghasilkan nilai Squared Multiple Correlation sebesar 0,309 atau 30,9%. Artinya masih terdapat 69,1% variabel lain di luar model penelitian yang dapat mempengaruhi kualitas layanan.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini maka, agenda penelitian mendatang adalah melakukan pengembangan model penelitian dengan menambahkan variabel kualitas hubungan dan kompetensi pegawai.

**DAFTAR PUSTAKA**

Asmarani, Dinda. 2006. “Analisis Pengaruh Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya menciptakan Keunggulan Bersaing”. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.

Baker, W. E. , and J. M. Sinkula. 1999. “The Effect of Market Orientation and LearningOrientation onOrganizational Performance”. *Journal of The Academy of Marketing Science.* Vol 27and Planning Vol 14 No.3 : 29 – 35.

Beal, Reginald M. , 2000. *Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*.

Choo, Chun Wei, 1999. *The Art of Scanning the Environment*. Bulletin of the American Society for Information Science, March : 21 – 47.

Cooper, Donald R. , dan C. William Emory, 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Erlangga, Jakarta

Coyne, Kevin P. 1997. *Sustainable Competitive Advantage – What It Isn’t*. Journal of Strategy

Cravens, Karen, Nigel Piercy, and David Cravens, (2000), “Assessing the performance of strategic alliance: matching metrics to strategies,” *European Management Journal*, London, October, vol.18.

Cross, Lisa. 1999. *Strategy Drives Marketing Success*. Graphic Arts Monthly 71

Djoko Suseno. 2006. *Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing, Sumber Daya Perusahaan dan Implementasi Strategi Generik terhadap Kinerja Usaha dengan Lingkungan Operasi sebagai Variabel Moderating*. Fakultas Ekonomi. Universitas Slamet Riyadi. Surakarta.

Ehrenberg, Andrew. , Neil Barnard dan John Scriven, 1997.*Differentiation or Salience*.

Fanny Krishnamurti. 2006. *Analisis Pengaruh Interaksi Antar Departemen Dan Sistem Informasi Pemasaran Terhadap Kualitas Layanan, Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Pasar*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang. Journal of Advertising Research : 7 – 14

Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran* :*Sebuah Pendekatan Stratejik*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Getz, Gary A. dan Frederick D. Sturdivant, 1989.*The Nuts and Bolts of FormulatingDifferentiation Strategy*. Planning Review 17 (5) : 4 – 9Theory : 76 – 102.

Hayzer, J and Render, B, 2004 “*Operation Management*”, 7th edition, Prentice Hall International, Inc, New Jersey.

Jaworski, Bernard J. , and Ajay K. Kohli, 1993, *“Market Orientation: Antecedents and Consequences”, Journal of Marketing* 57 (July) : 53 – 70

Johanes Handoko. 2008. “Strategi Aliansi: Faktor-Fktor yang mempengaruhi Kesuksesannya serta Implikasinya pada Keunggulan Bersaing”. Tesis. Program Pasca Sarjana. UNDIP. Semarang.

Kotler, P., *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice HallInternational, Inc., Mexico, 2000.

Kutcher, Kevin. 2000. *Differentiation*. Rural telecommunications 19 (1) : 14

Mahmoedin, H. AS, 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara,Jakarta.

Musnaini. 2011. “Analisis Kualitas Layanan Konsumen terhadap Keunggulan Bersaing Jasa Transportasi Darat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kelas Argo”. *Jurnal Manajemen dan Terapan. Fakultas ekonomi*. Universitas Jambi.

Menon, Ajay, Benard J. Jaworski, dan Ajay K.Kohli, 1997.*Product Quality : Impact ofInterdepartmental Interactions*. Journal of the Academy of Marketing Science 25(3) : 187-200.

Nixon, Bill. , 1999. *Evaluating Design Performance*. International Journal of Technology:814 – 829.

Passemard, D dan Brian H. Kleiner, 2000, “Competitive Advantage in Global Industries”, *Management Research News*, Vol. 23, No. 7/8

Parasuraman, A, Berry,LL dan Zeithamil, VA, 1990,”*An Empirical Examination Of Relationships In An Extended Servicequality Model*“ Report, No.90-122, Marketing Sciences Institute, Camberige, MA.

Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, “Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Adavantage”, West Publishing Company, Amerika

Porter, Michael E. 1993. *Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan MempertahankanKinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models.  Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36, 717-731.

Purnama, dan Setiawan. 2003. *Analisis Pengaruh Sumber-SUmber Keunggulan Bersaing Bidang Pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia.* Fakultas Ekonomi. Universtitas Islam Indonesia. Yogyakarta.

Rangkuti, Freddy, 2002, *Measuring Consumer Satisfaction : Gaining Customer Relation Strategy*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Reinhardt, Forest L. , 1998. *Environmental Product Differentiation : Implications forCorporate Strategy*. California Management Review : 43 – 73.

Rogers. 2003. *Pengertian Teori Inovasi.* [www.google.com](http://www.google.com)

Rue,L.W, Ibrahim,N.A.(1998). “The Ralationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses”, *Journal of Small Business Managment*” October 1998, pp.24-32.

Storey, Chris, dan Christopher J.Easingwood, 1998.*The Augmented Service Offering : AConceptualization and Study of Its Impact on New Service Success*. *Journal of Product Innovation Management* (59) : 1.

Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*. ANDI, Yogyakarta