

ADAPTABILITAS LINGKUNGAN, STRATEGI DIFERENSIASI DAN STRATEGI EFESIENSI SEBAGAI UPAYA MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Empiris pada Apotek di Kota Semarang)

Mohammad Zainudin, Sugiono dan Syuhada Sufian¹

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Erlangga Tengah No. 17, Semarang 50241, Phone: +62248449010

ABSTRACT

In today's competitive world, success is often determined by the appropriateness with which firms choose their competitive strategies. This research aims to analysis how to rise firm performance. This study to determine envirotnment adaptability to firm performance through differentiation strategy, efficiency strategy, competitive advantage as an intervening variabel.

The research uses 118 medicine retail store as respondents and Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 20 (Analysis of Moment Structure) as data analysis technique to test hypotheses.

The result of data computation shows that envirotnment adaptability effect have positive impact to firm performance through differentiation strategy, efficiency strategy, and competitive advantage.

This research contributes to strategic management in retail organisations by mapping the level of importance of the envirotnment adaptability for their effectiveness in improving business performance.

The results showed that there is a positive and significant effect of envirotnment adaptability on business performance with diferentiation strategy , efficiency strategy as an intervening variable. Conclusion increase business performance can be achieved through improved diferentiation strategy, efficiency strategy and competitive advantage. Advice for medicine retail store in Semarang should fix or update differnreitation, efficiency strategy, to rise competitive advantage and strategy performance.

Keywords: envirotnment adaptability, firm performance, differentiation strategy, efficiency strategy, competitive advantage.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan usaha apotek didorong oleh pertumbuhan peluang pasar yang mengakibatkan persaingan antar apotek yang begitu ketat, setiap bisnis apotek dituntut untuk membuat strategi bersaing yang baik dan terpadu untuk memenangkan persaingan bisnis, strategi bersaing dapat diterapkan oleh apotek untuk memenangkan persaingan

¹ Corresponding author

diantaranya ialah keunggulan terhadap biaya, difrensiasi produk dan fokus yang dikenal dalam strategi generik (porter 1980).

Pertumbuhan Sektor Kefarmasian di Kota Semarang sangatlah pesat, hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya Sarana Produksi, Distribusi dan Pelayanan Kefarmasian yang ada di Kota Semarang. Menurut catatan Dinas Kesehatan Kota Semarang, sampai saat ini ada sekitar 909 Sarana Kefarmasian yang ada di Kota Semarang. Sarana itu terdiri dari 16 Industri Farmasi, 2 Industri Alkes, 5 Industri PKRT, 24 Industri Kosmetik, 6 Industri Obat Tradisional, 190 Pedagang Besar Farmasi, 78 Pedagang Alat Kesehatan, 18 Rumah Sakit Umum, 8 Rumah Sakit Khusus, 36 Klinik Utama, 71 Klinik Pratama, 418 Apotek dan 37 Puskesmas (refrensi dinas kesehatan kota semarang, 2015).

Pembahasan pada penelitian ini karena kinerja apotek menurun dikarenakan pangsa pasar dan profit apotek menurun hal ini diakibatkan dari faktor internal yang kurang mampu bersaing dengan kompetitornya, hal ini diperkuat dengan pendapat Szimanky et al (1993) penurunan kinerja bisa diliat pangsa pangsa pasar (market share) dan profitabilitas yang menurun.

Menurut Yasai Ardekani dan Nystrom (Beal, 2000, p.30), mengemukakan bahwa *scope* dan *frequency* dari adatif lingkungan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan strategi bersaingnya dengan lingkungannya. Pengamatan yang sering dilakukan terhadap bagian-bagian dari lingkungan menyediakan informasi mutakhir bagi perusahaan dan memudahkannya untuk menguji keakuratan dari informasi, juga untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan dibanding dengan yang jarang melakukan pengamatan.

NLP. Ria Nurlina, N. Suparta dan N. Sutjipta (2013) menyatakan bahwa penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan merupakan landasan penting bagi pengusaha mikro tanaman hias dalam penyusunan strategi diferensiasi, sehingga nantinya strategi diferensiasi mampu diterapkan dengan tepat dan mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, strategi diferensiasi merupakan mediator kunci yang mampu mengintegrasikan penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan untuk menghasilkan peningkatan keunggulan kompetitif. Selain itu, lingkungan eksternal merupakan determinan langsung dari keunggulan kompetitif, dan bukan dijadikan sebagai landasan penerapan strategi diferensiasi.

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.

Getz dan Sturdivant (1989, p.9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan

melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Meskipun diferensiasi mempunyai arti penting, sumber-sumber yang memungkinkan dilakukannya diferensiasi seringkali tidak dipahami oleh perusahaan, atau dengan kata lain perusahaan sering memandang diferensiasi dalam sudut pandang yang terlalu sempit. Kutcher (2000, p.14) mengatakan perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi bila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak di mata para pembeli. Perusahaan melakukan diferensiasi terhadap para pesaingnya bilamana dia berhasil menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari sekedar penawaran harga rendah. Diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk menawarkan dengan harga tinggi, menjual produknya semakin banyak pada harga tertentu, atau memperoleh sejumlah manfaat yang setara.

Efisiensi biaya menurut Marsaulina N (2000, p.25) semakin tinggi rasio output terhadap input maka semakin tinggi tingkat efisiensi yang dicapai, untuk itu apotek perlu menghitung tingkat output terhadap input dalam menjalankan bisnisnya. Dalam penelitian Mario B. Lamberte dan Martin Desrocher (2002) Komponen biaya mengurangi efisiensi biaya pada perbankan mikro karena mereka mendapatkan pendapatan dari kualitas layanan sedangkan menurut Joquin Maudos, Jose Manuel Pastor, Francisco perez, dan Javier Quesada (1999) Tingkat rata-rata biaya tidak berpengaruh terhadap efisiensi biaya tetapi berpengaruh negatif terhadap efisiensi keuntungan

Keunggulan bersaing memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola bisnis apotek karena membantu menciptakan dan mengintegrasikan pengelolaan sumber daya untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. Dalam penelitian Tomaz Cater; Danijel Pucko (2005) Keunggulan bersaing dengan meningkatkan variabel kompetensi sumber daya yang berinovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang efektif, sedangkan menurut Russell W. Coff (2000) Keunggulan bersaing tidak mengarah kinerja bisnis perusahaan yang baik. Kekuatan pengelolaan pada pemegang saham, manajemen dan karyawan (employee) berpengaruh positif terhadap performa manufaktur.

1.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Apakah variabel adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap strategi diferensiasi?
2. Apakah variabel adaptabilitas lingkungan berpengaruh terhadap strategi efisiensi biaya?
3. Apakah variabel strategi diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
4. Apakah variabel strategi efisiensi biaya berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
5. Apakah variabel keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 *Resource Based View*

Resource Based View mengandung perhatian tentang strategi manajerial dan strategi praktis untuk mengembangkan keunggulan daya saing dan penciptaan kekayaan yang baru (Ireland et al, 2003; Priem & Butler, 2001; Teece et al, 1997). Pendapat ini didukung oleh Ireland (2003) yang mengemukakan bahwa jika dapat mengatur sumber daya, kapabilitas secara strategik dan terstruktur maka keunggulan daya saing akan meningkat. Beberapa peneliti terdahulu mengemukakan bahwa keunggulan daya saing yang dibangun berdasarkan sumber daya merupakan sumber yang terpenting, dan Ireland (2003) berpendapat bahwa sumber daya yang lebih bernilai, langka, *imperfectly imitable* dan non *substitutable* dibandingkan pesaing merupakan yang penting pada peningkatan keunggulan daya saing.

2.2 Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Strategi Diferensiasi

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 jumlah pelanggan pesaing yang terus meningkat, menjadikan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan tindakan strategik untuk menjaga pelanggan yang ada jauh lebih penting dibandingkan menambah pelanggan baru. perusahaan dapat belajar metode dan proses baru yang lebih baik agar terus dapat bersaing dengan pesaingnya karena persaingan di era modern sangat dinamis.

Informasi mengenai lingkungan perusahaan sangat diperlukan oleh para pengambil keputusan atau perencana strategik, karena penyusunan rencana strategik memerlukan berbagai macam informasi (Sabeni, 1999, p.69). Oleh karena itu, dengan mempunyai informasi aktifitas perusahaan kompetitor dapat menurunkan strategi diferensiasi. Lebih lanjut dikemukakan oleh NLP. Ria Nurlina, N. Suparta dan N. Sudjipta (2013) bahwa identifikasi lingkungan internal dan eksternal perlu dilakukan untuk mengembangkan kemampuan adaptif usaha mikro berupa kemampuan mengakses lingkungan dan dapat menyesuaikan diri memanfaatkan kekuatan-kekuatan lingkungan yang ada, untuk itu strategi diferensiasi dirumuskan berdasarkan dari informasi pengamatan lingkungan. Berdasarkan uraian ini, hipotesis pertama dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

H_1 : *adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi.*

2.3 Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Strategi Efisiensi Biaya

Efisiensi biaya dalam hal pengelolaan apotek sangat diperlukan untuk menyeimbangkan antara output dan input tanpa melupakan tujuannya yaitu mencapai efisiensi biaya secara menyeluruh dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi efisiensi biaya menjadi menarik untuk bisnis apotek dikarenakan untuk mempertahankan diri dalam persaingan harga obat, mempertahankan dan menyerang pesaing guna untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, untuk bisa melakukan efisiensi apotek perlu adaptabilitas lingkungan karena kunci dari efisiensi adalah memahami pelanggan, memahami hal-hal yang dilakukan oleh pesaing dan bekerjasama dengan panyalur dalam hal ini adalah

pedagang besar farmasi untuk mendapatkan harga yang terbaik. Sesuai dengan pendapat Kasmiruddin (2012) bahwa menjual produk untuk kalangan konsumen kelas “menengah kebawah”, akan lebih efektif menggunakan strategi keunggulan biaya, karena konsumen lebih tertarik pada harga produk yang ditawarkan, dan didukung dengan pendapat Christiansen *et al.*, (1996) juga menyatakan bahwa adaptabilitas lingkungan yang baik dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.

H₂ : *adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi efisiensi biaya.*

2.4 Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing

Getz dan Sturdivant (1989, p.9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000, p.14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, dan dikuatkan dengan penelitian Ferdinand (2006) terdapat pengaruh keunggulan diferensiatif dan kinerja pemasaran untuk meningkatkan bersaing yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian ini, hipotesis kedua dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

H₃ : *strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

2.5 Pengaruh Strategi Efisiensi Biaya terhadap Keunggulan Bersaing

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan adalah dengan menerapkan strategi bersaing dalam strategi efisiensi biaya. Biaya merupakan bagian yang sangat penting dalam menunjang kegiatan usaha dalam mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan dapat dicapai manakala efisiensi biaya dalam usaha dapat diperhitungkan secara tepat. Hal ini membutuhkan pengujian keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras dan fokus dalam menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai pelanggan (Skinner, 1974; Safizadeh et al 2000)

Menurut Morgan Swink (2005) dan Halim Kazam (2006) didalam penelitiannya menghasilkan suatu pernyataan bahwa efisiensi dari biaya berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dikuatkan dengan penelitian Wolf D Reitsperger, Shirley J Daniel, Stephen B Tallman (1993) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara integrasi strategi control biaya dan kualitas produk dengan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja industri dan Mario B. Lamberte; Martin Desrocher (2002) komponen biaya mengurangi efisiensi biaya pada perbankan mikro karena mereka mendapatkan pendapatan dari kualitas layanan. Berdasarkan uraian ini, hipotesis ketiga dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

H₄ : *strategi efisiensi biaya berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

2.6 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Porter (1993) berpendapat bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik

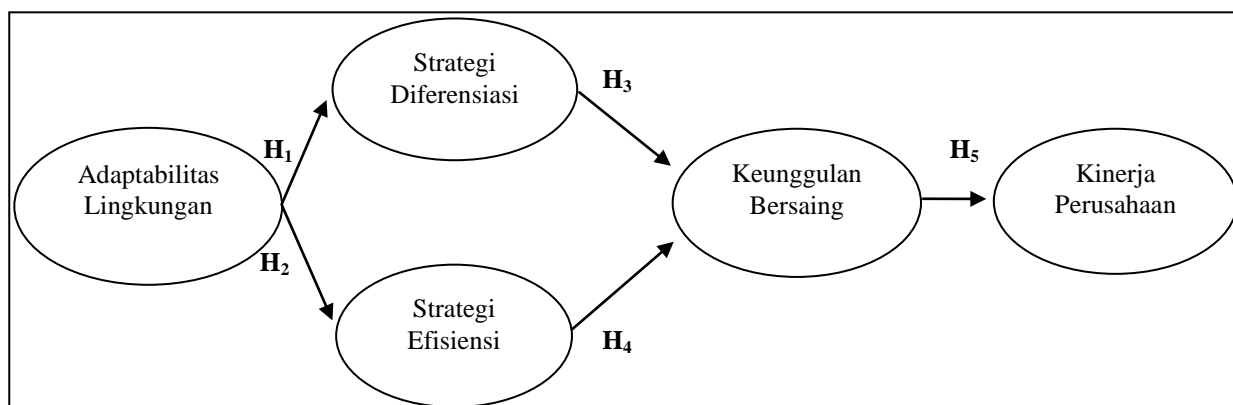
didalam prakteknya. Semua bagian yang berada dalam perusahaan baik yang berupa sumber daya maupun aktivitas dapat menjadikan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing suatu perusahaan merupakan hal tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Menurut Tomaz Cater; Danijel Pucko (2005) Keunggulan bersaing dengan meningkatkan variabel kompetensi sumber daya yang berinovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang efektif, serta dikuatkan juga oleh Rober M. Grant (1991) Pemahaman sumber daya pendukung keunggulan bersaing berpengaruh pada penyusunan strategi pencapaian kinerja yang superior. Berdasarkan uraian ini, hipotesis keempat dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

H_5 : *keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.*

2.7 Kerangka Penelitian Teoritis

Berdasarkan gambaran model kerangka penelitian teoritis sebagai berikut:\



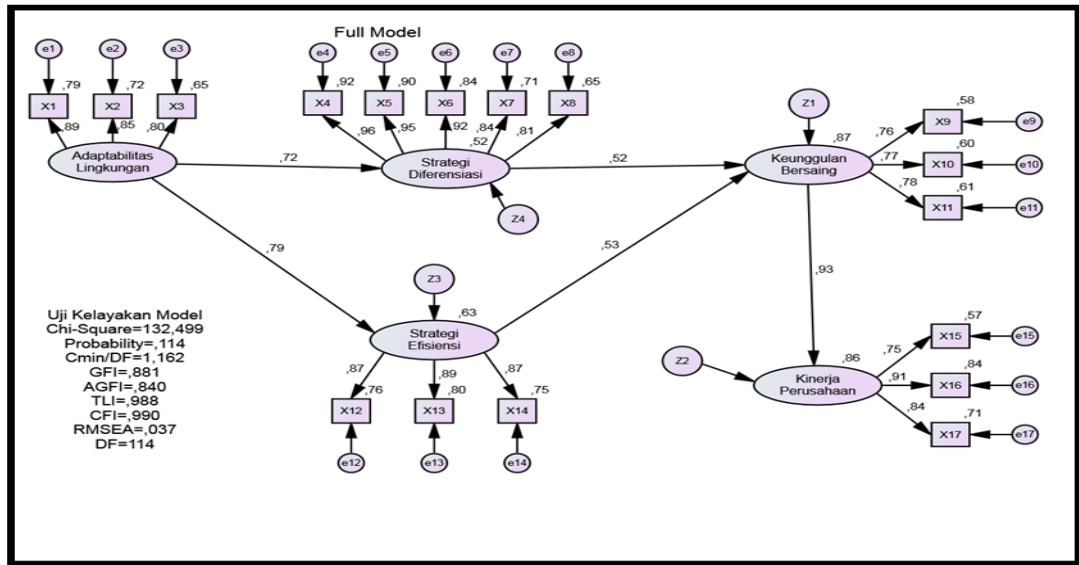
III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan statistik untuk menjawab pertanyaan sekaligus menguji hipotesis. Populasi penelitian apotek di Kota Semarang berjumlah 418 Apotek, sampel penelitian ini sebanyak 118 responden. Sedangkan instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan menggunakan 10 skala mulai dari skala 1 sampai dengan skala 10. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan AMOS 2.0.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.1, Tabel 4.1

Gambar 4.1
Hasil Uji Structural Equation Model



Berdasarkan hasil pengamatan gambar pada grafik analisis *full model* dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak *full model*. Sesuai dengan Tabel 4.1

Tabel 4.1
Hasil Uji Structural Equation Model Full Model

Kriteria	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	132,499	BAIK
<i>Probability</i>	0,114	BAIK
GFI	0,881	MARGINAL
AGFI	0,840	MARGINAL
TLI	0,988	BAIK
CFI	0,990	BAIK
CMIN/DF	1,162	BAIK
RMSEA	0,037	BAIK

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai sebesar 132,499 masih dibawah *chi-square* tabel dengan derajat kebebasan 114 pada tingkat signifikan 5% sebesar 139,920. Nilai probabilitas sebesar 0,114 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,162 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,881 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,840 kurang dari 0,90

yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 0,988 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,990 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,037 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan.

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.2 (*Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut:

Tabel 4.2
Pengujian Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_Efisiensi	<---	Adaptabilitas_Lingkungan	,860	,095	9,035	***	par_14
Strategi_Diferensiasi	<---	Adaptabilitas_Lingkungan	1,237	,141	8,776	***	par_16
Keunggulan_Bersaing	<---	Strategi_Diferensiasi	,317	,050	6,313	***	par_13
Keunggulan_Bersaing	<---	Strategi_Efisiensi	,515	,080	6,435	***	par_15
Kinerja_Perusahaan	<---	Keunggulan_Bersaing	,776	,101	7,715	***	par_17

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

H₁ : adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi

Pengaruh Variabel adaptabilitas lingkungan yang diukur melalui indikator-indikator kemampuan memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing, dan kemampuan bekerjasama dengan penyalur. Parameter estimasi pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap strategi diferensiasi adalah sebesar 1,237 dengan nilai signifikan pada CR = 8,776 yang berada diatas persyaratan CR \geq 1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H₁ diterima dan dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas lingkungan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

H₂ : adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi efisiensi

Pengaruh Variabel adaptabilitas lingkungan diukur melalui indikator-indikator kemampuan memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing, dan kemampuan bekerjasama dengan penyalur. Parameter estimasi pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap strategi efisiensi adalah sebesar 0,860 dengan nilai signifikan pada CR = 9,035 yang berada diatas persyaratan CR \geq 1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H₂ diterima dan dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi efisiensi. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

H₃ : strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Variabel strategi diferensiasi diukur melalui indikator-indikator produk, pelayanan, personil, saluran dan citra. Parameter estimasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,317 dengan nilai signifikan pada CR = 6,313 yang berada diatas persyaratan $CR \geq 1,96$ dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H_3 diterima dan dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

H₄ :strategi efisiensi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Variabel strategi efisiensi diukur melalui indikator-indikator efisiensi tenaga kerja, efisiensi biaya persediaan, dan efisiensi biaya operasional. Parameter estimasi pengaruh strategi efisiensi terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,515 dengan nilai signifikan pada CR = 6,435 yang berada diatas persyaratan $CR \geq 1,96$ dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H_4 diterima dan dapat disimpulkan bahwa strategi efisiensi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

H₅ : keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Pengaruh Variabel keunggulan bersaing berpengaruh diukur melalui indikator-indikator memiliki daya tarik konsumen, mempertahankan konsumen dan memiliki kualitas layanan yang unggul. Parameter estimasi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,776 dengan nilai signifikan pada CR = 7,715 yang berada dibawah persyaratan $CR \geq 1,96$ dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat terima dan hipotesis alternatif diolak. Karena itu H_5 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

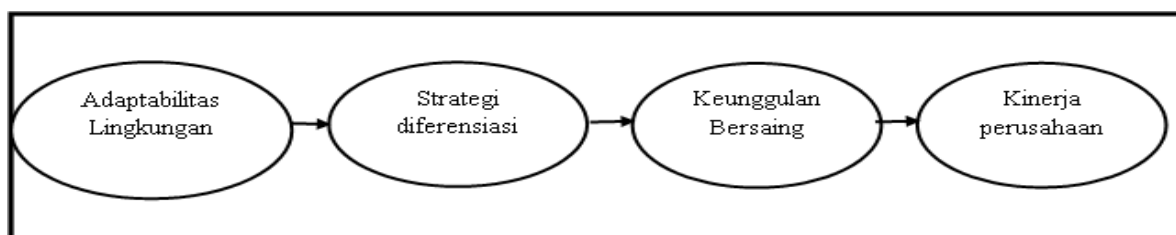
V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

Sesuai uraian pada pendahuluan penelitian ini disusun sebagai usaha untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan dua proses dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

Pertama: peningkatan kinerja dalam hal ini ditandai oleh peningkatan keunggulan bersaing salah satunya dapat dilakukan melalui peningkatan strategi diferensiasi yang didasarkan pada adaptabilitas lingkungan yang baik, seperti disajikan dalam gambar berikut:

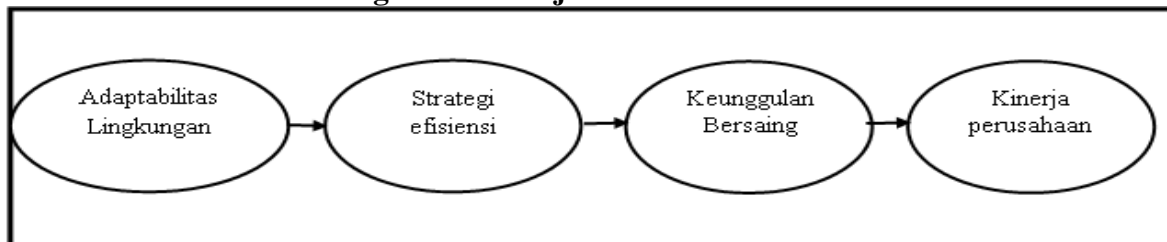
Gambar 5.1
Peningkatan Kinerja Perusahaan– Proses 1



Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tingkat adaptabilitas yang semakin baik akan meningkatkan kualitas strategi difererensiasi yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan..

Kedua: peningkatan kinerja perusahaan salah satunya dapat dilakukan melalui peningkatan strategi efisiensi yang didasarkan pada adaptabilitas lingkungan yang baik sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. seperti disajikan dalam gambar berikut:

Gambar 5.2
Peningkatan Kinerja Perusahaan– Proses 2



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tingkat adaptabilitas yang semakin baik akan meningkatkan kualitas strategi efisiensi yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

5.2 IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian dan konsep kuesioner disajikan pada apotek karena model yang digunakan dalam penelitian untuk membantu menyelesaikan permasalahan penelitian yaitu bagaimana meningkatkan kinerja apotek di Kota Semarang.

Saran yang dapat diberikan pada pihak manajemen apotek dari hasil penelitian ini agar kinerja apotek dapat meningkat sehingga dapat mencapai target penjualan adalah berturut berdasar skala prioritas, sebagai berikut:

Menciptaan keunggulan bersaing

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan apotek hendaknya memprioritaskan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dibanding dengan apotek-apotek lain yang ada di kota Semarang. Dalam kaitannya penciptaan keunggulan bersaing ini apotek-apotek seharusnya:

1. Memprioritaskan masalah untuk dapat penciptaan keunggulan dalam menarik konsumen dibandingkan dengan pesaing (X_9)
2. Setelah keunggulan cara dalam menarik konsumen terbentuk yang seharusnya dilakukan adalah menciptakan cara dalam mempertahankan loyalitas konsumen dibandingkan dengan pesaing (X_{10})
3. Disamping menerapkan cara baru dalam mempertahankan loyalitas konsumen maka yang berikutnya seharusnya dilakukan Apotek adalah terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing (X_{11})

Meningkatkan efisiensi

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mendukung keunggulan bersaing apotek maka apotek hendaknya memprioritaskan upaya untuk meningkatkan efisiensi. Dalam kaitannya peningkatan efisiensi ini apotek-apotek seharusnya:

-
1. Meningkatkan efisiensi biaya persediaan barang. Hal ini dapat dilakukan dengan menurunkan jumlah pesanan obat per item produk ke setiap PBF (pedagang besar farmasi) (X_{13})
 2. Melakukan efisiensi biaya tenaga kerja. Dalam arti bahwa membatasi jumlah karyawan sehingga mendapatkan tingkat rasio ideal antara antara umlah karyawan dan operasionalisasi pekerjaan (X_{12})
 3. Melakukan efisiensi biaya dalam bidang operationalisasinya. Misalnya, mengurangi beban listrik yang berlebihan yang sebenarnya tidak perlu, hanya menghidupkan freezer untuk obat-obat tertentu (X_{14})

Meningkatkan diferensiasi

Setelah melakukan upaya efisiensi, agar dapat mencapai keunggulan bersaing dibanding apotek lain hendaknya apotek juga melakukan upaya diferensiasi. Dalam rangka meningkatkan diferensiasi ini, apotek seharusnya melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyediakan produk-produk yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Misalnya disamping menyediakan obat pabrik juga menyediakan obat-obat alternatif (obat-obatan herbal dari China misalnya) atau alat kesehatan (X_4)
2. Mendorong setiap karyawan untuk melayani konsumen dengan ramah. Misalnya menyapa pelanggan apotek dengan menyebut nama pelanggan (X_5)
3. Untuk delivery order sebaiknya dikirimkan tidak ditunda, atau dikirim tepat waktu sesuai permintaan konsumen (X_7)
4. Semua karyawan apotek hendaknya memberikan respon yang cepat saat ada masalah dengan pelayanan terhadap konsumen. Misalnya menangani setiap keluhan secara cepat. (X_6)
5. Menjaga dan meningkatkan citra apotek di mata pelanggan (X_8)

Meningkatkan tingkat adaptabilitas lingkungan

Untuk mendukung strategi efisiensi dan strategi diferensiasi maka yang seharusnya dilakukan oleh apotek adalah sebagai berikut:

1. Semua karyawan apotek seharusnya meningkatkan kecermatan dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan (X_1)
2. Semua karyawan apotek seharusnya meningkatkan kejelian dalam memahami strategi pesaing (X_2)
3. Semua karyawan apotek seharusnya meningkatkan kualitas kerja sama dengan PBF (X_3)

5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja apotek di Semarang. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil uji kelayakan full model dengan Structural Equation Modeling (SEM) pada Tabel 4.1, terdapat kriteria goodness of fit yang marginal yaitu GFI dan AGFI. Hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.

-
2. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada apotek di Semarang. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.
 3. Dalam menjawab permasalahan mengenai faktor-faktor apasaja yang mempengaruhi kinerja perusahaan, peneliti hanya memfokuskan pada dua (dua) faktor saja yaitu strategi diferensiasi, dan strategi efisiensi. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing dan variabel lain yang mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Maka dimungkinkan bahwa sebenarnya masih banyak faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan melalui peningkatan keunggulan bersaing apotek.

5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan keterbatasan yang telah didiskripsikan, maka penelitian studi mengenai kinerja perusahaan ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya. Misalnya dengan menambahkan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, yang dapat dimasukkan dalam penelitian selanjutnya, sehingga dengan dimasukkannya banyak variabel dalam penelitian ini akan diperoleh hasil yang lebih valid.

Penelitian yang mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian lebih luas dan lebih mendalam, misalnya dalam apotek di wilayah lain atau bahkan secara nasional, sehingga penelitian kedepan dapat lebih mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja apotek.

REFERENSI

- Beal, Reginald M., 2000. *Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*. Journal of Small Business Management, January : 27 – 47
- Cooper, Donald R. & C. William Emory, 1998. *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta *International Journal of Health Care Quality Assurance*
- Choo, Chun Wei, 1999. *The Art of Scanning the Environment*. Bulletin of the American Society for Information Science, March : 21 – 47
- Cross, Lisa. 1999. *Strategy Drives Marketing Success*. Graphic Arts Monthly 71 (2) : 96
- Ferdinand, A. T., 1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*. Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Limore, Australia
- Ferdinand, A. T., 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ferdinand, A. T., 2013, *Sustainable Competitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konesptual*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

-
- Fuad Mas'ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Getz, Gary A. dan Frederick D. Sturdivant, 1989. *The Nuts and Bolts of Formulating Differentiation Strategy*. *Planning Review* 17 (5) : 4 – 9
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta
- Kasmiruddin, 2012. *Analisis Strategi Bersaing Bisnis Eceran Besar/Modern*, *Jurnal Aplikasi Bisnis*, Pekanbaru
- Kutcher, Kevin, 2000. *Differentiation*. *Rural telecommunications* 19 (1) : 14
- Lambrete, Mario., dan Desrocher, Martin, 2002. *Efficiency and Expense Preference in the Philippines' Cooperative Rural Banks*. Discussion Paper Series, No. 2002-12 November 2002. Philippine Institute for Development Studies.
- NLP. Ria Nurlina, N. Suparta, N. Sutjipta, 2013. *Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, dan Rahasia Jiwa Kewirausahaan sebagai Landasan Strategi Diferensiasi, serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Tanaman Hias di Kota Denpasar*. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, Bali
- MacMillan, Ian C. dan Rita Gunther McGrath, 1997. *Discovering New Points of Differentiation*. *Harvard Business Review* : 133 – 138
- Maudos, Pastor, Perez dan Quesada, 1999. *Cost Efisiensi in European Banks*, Working Paper 99-12.
- Porter, Michael E., 1980. *Competitive Strategy*, New York: Free Press
- Porter, Michael E., 1993. *Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta
- Porter, Michael E., 1996. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta
- Ramadhani, Dini Suci, 2013. *Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada Konsumen Damarindo Digital Printing di Padang)*, Padang
- Reitsperger Wolf D, Daniel Shirley J, Tallman Stephen B, Chrismar William G, 1993. *Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies*, *Manajemen International Review*, First Quater, No.33, ABI/INFORM Complete p.7
- Sabeni, Arifin, 1999. *Environmental Scanning and Strategic Planning*. *MEB* Vol XI No. 1-2, Juni : 68 – 78
- Xu, Xianzhong, and G. R. Kaye, 1995. *Building Market Intelligence Systems for Environment Scanning*. *Logistics Information Management*, Vol 8 No.2 : 22-29