

STUDI TENTANG STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS

Pada Usaha Fotokopi di Kota Semarang

Ratnawati, Syuhada Sufian, Susilo Toto Rahardjo

**Program Studi Magister Manajemen , Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro Semarang**

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kualitas pegawai, kecepatan akses, harga yang kompetitif terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis. Rumusan masalah adalah bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah industri fotokopi di kota semarang sejumlah 1186. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 fotokopi. Pengumpulan data menggunakan questioner dengan jawaban nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju) . Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah structural equation modeling (SEM) melalui program AMOS 21.0.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima dengan goodness of fit, yaitu chi-square =191,842 probability = 0,294 , GFI= 0,854 , AGFI=0,815 ,CMIN/DF = 182 dan RMSEA =0,023, semua hipotesis dapat diterima setelah dilakukan hasil olah data SEM. Hal ini berarti bahwa kualitas pegawai, kecepatan akses, harga yang kompetitif berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Kesimpulan dari hasil pengujian model yang diterapkan pada usaha fotokopi di kota semarang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui kualitas pegawai, kecepatan akses dan harga yang kompetitif, dan kemudian keunggulan bersaing yang dihasilkan pada unit bisnis dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Kata kunci: Kualitas pegawai, kecepatan akses, harga yang kompetitif, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis.

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Industri jasa lebih menekankan perhatian pada kepuasan konsumen. Dalam hal ini industri jasa memfokuskan pada pelatihan karyawan agar terampil, berpengetahuan cukup dan berpenampilan menarik. Perusahaan yang menganut strategi *time-based competition* menekankan kecepatan dalam merespon permintaan konsumen terhadap produk yang telah ada. Pada perusahaan jasa, konsumen sangat memperhatikan pada kualitas pelayanan yang diberikan. Dalam persaingan yang semakin meningkat pada akhir-akhir ini, perusahaan-perusahaan bersaing, terutama dalam memanjakan pelanggannya, dengan memberikan pelayanan jasa yang terbaik kepada pelanggannya. Para pelanggan akan mencari produk, berupa barang atau jasa dari perusahaan yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepadanya. Dengan kondisi seperti ini, maka perusahaan harus dapat meningkatkan ketrampilan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Kualitas pegawai yang baik mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang diterapkan perusahaan, dalam hal ini pegawai fotokopi merupakan aspek yang penting dalam pelayanan jasa fotokopi. Lokasi suatu penyedia jasa juga menjadi faktor penting bagi konsumen. Kecepatan akses lokasi yang mudah dicapai mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang diterapkan perusahaan, dalam hal ini pemberi jasa idealnya memiliki lokasi yang baik sebagai tempat usahanya, tempat yang disukai baik oleh produsen maupun konsumen. Harga yang kompetitif merupakan tingkat harga yang disukai oleh konsumen, yang secara umum lebih menyukai membayar pada harga yang rendah (Travis et al., 2009). Dalam berbagai literatur ilmu ekonomi, secara jelas menunjukkan bahwa harga merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam mengembangkan strategi selain mutu/kualitas.

Penelitian tentang pengaruh penerapan keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis sangatlah penting, karena seperti kita tahu bahwa untuk mampu bersaing pada lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini pelaku jasa harus mempunyai strategi bisnis yang jelas. Strategi bisnis dapat berimbas signifikan terhadap biaya yang harus dikeluarkan oleh pelaku jasa (misalnya biaya untuk karyawan). Disisi lain, keunggulan bersaing tersebut juga dapat mendorong kearah pencapaian laba yang lebih tinggi. Dimana secara umum pelayanan pelaku jasa mempunyai dampak yang positif bagi kinerja bisnis (Theodoras, 2009). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dirumuskan *research gap* seperti terlihat dalam Tabel berikut:

Tabel
Research Gap

No	Permasalahan (Hubungan antar variabel)	Riset Gap	Penulis	Metode Penelitian
1	Hubungan antara kualitas pegawai dgn keunggulan bersaing	a/ Signifikan.	a/ Blakemore dan Centers, (2005)	Analisis Regressi

		b/ Tidak signifikan	b/ Mayer dan Greenberg (1964)	Analisis Regressi
2.	Hubungan antara kecepatan akses dgn keunggulan bersaing	a/ Signifikan.	a/ Mendes dan Themido, (2004)	Analisis Regressi
		b/ Tidak signifikan	b/ Trubint et al., (2006)	Analisis Regressi
3	Hubungan antara harga yang kompetitif dgn keunggulan bersaing	a/ Signifikan	a/ Travis et al., (2009)	Analisis Regressi
		b/ Tidak signifikan	b/ Ju et al., (2008)	Analisis Regressi
4.	Hubungan antara keunggulan bersaing dgn kinerja bisnis	a/ Signifikan	Theodoras, (2009)	Analisis Regressi
		b/ Tidak signifikan	Cheng dan Kung, (2005)	Analisis Regressi
6.	Hubungan antara keunggulan bersaing dgn kinerja bisnis	a/ Signifikan	Bridoux, (2014)	Analisis Regressi
		b/ Tidak signifikan	Inmyxai dan Takahashi, (2010)	Analisis Regressi

Sumber: Blakemore dan Centers, (2005); Cheng dan Kung, (2005); Mendes dan Themido, (2004); Ju et al., (2008); Theodoras, (2009); Travis et al., (2009)

Di jaman modern seperti sekarang ini, setiap industri berlomba-lomba untuk mendirikan unit bisnis baru yang mampu memenuhi kebutuhan pasar yang ada dengan tujuan memperoleh laba yang sebesar-besarnya. Namun demikian tidak semua unit bisnis mampu bertahan dalam menghadapi persaingan. Berdasarkan data yang didapatkan tentang prosentase penjualan usaha fotokopi di Kota Semarang, diperoleh adanya penurunan prosentase penjualan selama periode bulan Januari 2013 sampai dengan Desember Tahun 2015 seperti disajikan pada tabel 1.2 berikut :

Tabel Prosentase Penjualan Usaha Fotokopi di Kota Semarang (Dalam Persen)

Bulan	2013	2014	2015
Januari	1,32	1,47	5,73
Februari	2.07	-1.66	61.31
Maret	-3.74	-0.71	20.41
April	7.93	-2.56	-10.80
Mei	1.02	3.15	-5.91

Juni	6.87	1.37	-4.74
Juli	-1.95	-0.58	-3.21
Agustus	0.94	-0.54	-9.51
September	-1.65	-1.85	-1.83
Oktober	-0.29	-0.13	-6.29
November	-1.72	-0.21	78.54
Desember	0.37	-51.65	0.82

Sumber: BPS (2013-2015)

Tabel diatas menunjukkan adanya penurunan prosentase penjualan pada Bulan April 2015 sampai dengan Bulan Oktober 2015, hal ini mengindikasikan adanya kinerja bisnis yang masih rendah.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kualitas pegawai terhadap keunggulan bersaing.
2. Menganalisis pengaruh kecepatan akses terhadap keunggulan bersaing.
3. Menganalisis pengaruh harga yang kompetitif terhadap keunggulan bersaing.
4. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis.

2. ISI

A. Telaah Pustaka

Goal Setting Theory

Pengertian *goal setting* yang dikemukakan Sekaran (1992) adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (*performance*). Sekaran (1992) menyatakan bahwa *goal setting* itu didasarkan pada pengarahan tingkah laku terhadap suatu tujuan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini meliputi perencanaan, pengawasan, penilaian pegawai, serta keseluruhan sistem kinerja yang ada dalam organisasi. Prosedur umum dalam manajemen berdasarkan sasaran ini yang paling utama adalah mengidentifikasi bagian-bagian kunci keberhasilan, sehingga dapat berpengaruh terhadap keseluruhan *performance* organisasi misalnya volume penjualan, hasil keluaran (*production output*), maupun kualitas layanan, dengan demikian pengukuran kinerja (*performance*) dapat ditentukan (Sekaran, 1992).

Sekaran (1992) menggambarkan penerapan *goal setting* dari perspektif manajemen. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program *goal setting*
2. Mempersiapkan tenaga kerja berkenaan dengan interaksi antara individu, komunikasi, pelatihan (training) dan perencanaan pada sasaran yang harus diketahui dan *dimengerti* oleh manajer dan bawahannya
3. Mengevaluasi tindak lanjut untuk penyesuaian sasaran yang ditentukan
4. Tinjauan akhir untuk memeriksa cara pengerjaan dan modifikasi yang ditentukan.

Balanced Scorecard (BSC)

Metode Balanced Scorecard (BSC) seringkali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Model BSC dibuat sebagai cara untuk membahas proses pembuatan strategi, pengawasan implementasi strategi dan pengukuran kinerja. BSC memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif yang berbeda namun saling terkait, yaitu: keuangan, pelanggan, proses kegiatan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton, 1996). Balanced scorecard merupakan system manajemen strategis yang mendefinisikan system akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan operasional organisasi dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu: Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Resource Based View

Resource Based View / RBV merupakan suatu metode untuk menganalisa dan mengidentifikasi keunggulan strategis perusahaan yang didasarkan kepada kombinasi asset, keahlian, kapasitas dan asset tak berwujud yang special dimiliki perusahaan (Pearce II & Robinson, 2013, p-170). Dalam RBV diyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan bersaing apabila memiliki sumber daya yang unggul, dengan sumber daya yang unggul perusahaan akan mampu melakukan strategi bisnis, yang pada akhirnya membawa perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya ini meliputi, asset berwujud, asset tak berwujud dan kapabilitas perusahaan. Dalam RBV, ditetapkan criteria untuk menentukan sumber daya yang akan menjadi kompetensi inti dan keunggulan bersaing.

Kinerja bisnis

Kinerja bisnis merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan organisasi. Penjelasan mengenai kinerja bisnis, merupakan hal yang penting untuk mempertimbangkan maksud dan tujuan organisasi karena evaluasi hasil menuntut sebuah artikulasi tujuan. Tujuan merupakan hal yang penting untuk pengukuran kinerja karena hal tersebut bukanlah indikator tunggal dari sebuah atribut, misalnya volume penjualan yang tinggi, tetapi pemanfaatan atribut

terhadap beberapa tujuan yang mencerminkan kinerja. Pemanfaatan yang spesifik menunjukkan sebuah maksud atau tujuan terhadap sumber mana yang dapat dipakai dengan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Variabel kinerja bisnis dibentuk oleh empat indikator yaitu pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha dan pelatihan-pendidikan karyawan (Theodoras, 2009). Indikator kinerja bisnis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (Theodoras, 2009)

1. Profitabilitas
2. Volume penjualan
3. Jumlah pengunjung
4. Pencapaian target

Competitive Advantage

Competitive advantage merupakan suatu hasil yang secara terus menerus dicapai. Hasil yang dicapai bisa berupa profitabilitas, nilai tambah bagi konsumen, yang pada akhirnya merupakan kinerja yang lebih baik secara terus menerus. Ciri *competitive advantage* adalah durasi yang relative lama, mempunyai keunikan yang merupakan pembeda dari perusahaan lain, dan susah untuk ditiru (Bridoux, 2014).

Indikator *Sustainable competitive advantage* adalah sebagai berikut:

1. Durasi
2. Unik
3. Sulit ditiru
4. Keunggulan layanan.

Kualitas Pegawai

Pegawai jasa yang berkualitas (profesional) yaitu personil / karyawan yang produktif dan berkomitmen terhadap perusahaan. Peranan SDM saat ini jauh berbeda peranannya dengan masa lampau, jika perusahaan tidak memiliki SDM yang berkompeten maka akan kesulitan dalam mengimplementasikan strategi korporat yang kemudian diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan (Blakemore dan Centers, 2005). Kompetensi menurut Blakemore dan Centers, (2005) diartikan sebagai "*an underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and superior performance in a job or situation*". Berdasarkan definisi tersebut, kata "*underlying characteristic*" mengandung arti bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta perilaku yang diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "*criterion preferenced*" mengandung arti bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja kurang baik, yang diukur dari kriteria dan standar yang digunakan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Untuk mengukur tingkat pegawai jasa yang berkualitas digunakan indikator-indikator sebagai berikut : pengetahuan terhadap produk, ramah terhadap

pelanggan, merespon permintaan pelanggan dan kecepatan pelayanan (Blakemore dan Centers, 2005).

Indikator kualitas pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (Blakemore dan Centers, 2005)

1. Pengetahuan terhadap produk
2. Sikap ramah terhadap pelanggan
3. Merespon permintaan
4. Kecepatan layanan
5. Emphati

Kecepatan Akses

Kecepatan akses adalah kecepatan waktu tempuh sampai ke lokasi tempat berlangsungnya suatu usaha (Mendes dan Themido, 2004). Idealnya pemberi jasa memiliki lokasi yang baik sebagai tempat usahanya, tempat yang disukai baik oleh produsen maupun konsumen. Menurut Mendes dan Themido, (2004), tiga kunci sukses bisnis adalah lokasi, lokasi dan lokasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecepatan akses memegang peran kunci bagi eksistensi usaha jasa di masa datang. Lokasi suatu penyedia jasa juga menjadi faktor penting bagi konsumen. Salah satu alasan lokasi penyedia jasa menjadi penting bagi pelanggan adalah karena penyedia jasa tersebut dekat dengan tempat tinggal pelanggan atau dekat dengan tempat kerja pelanggan. Secara ideal, penyedia jasa harus memilih tempat usahanya yang dekat dengan pasar sasaran, semata-mata agar bisa memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen. Berada dekat dengan konsumen, membuat pengguna jasa dapat melakukan kontak langsung dengan pemberi jasa dan sebaliknya memungkinkan pemberi jasa untuk merespon dengan cepat perubahan-perubahan dalam permintaan baik dalam kuantitas maupun kualitas jasa.

Indikator kecepatan akses yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (Mendes dan Themido, 2004)

1. Lokasi berada dalam lalu lintas pengujung
2. Lokasi Mudah dicapai
3. Kecepatan mencapai lokasi
4. Kemudahan dalam menemukan lokasi

Harga yang Kompetitif

Hal utama yang perlu disadari oleh seorang pengusaha adalah bagaimana menciptakan sebuah produk yang bermanfaat dan sesuai dengan harapan konsumen. Bagi para konsumen, harga bukan hanya sekedar nilai tukar barang atau jasa, tetapi konsumen selalu mengharapkan adanya timbal balik yang sesuai antara manfaat produk yang akan mereka terima dengan pengorbanan yang mereka keluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotler dan Armstrong (2001) yang menjelaskan harga sebagai sejumlah uang yang ditukarkan untuk sebuah produk atau jasa. Menurut Mowen (1993) menjelaskan bahwa ketika konsumen sulit untuk membuat keputusan tentang kualitas

produk secara objektif, atau dengan menggunakan nama merek atau citra toko, konsumen sering kali menggunakan harga sebagai cerminan dari kualitas suatu produk. Indikator harga yang kompetitif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (Travis et al., 2009)

1. Harga terjangkau oleh konsumen
2. Harga bersaing jika dibandingkan dengan harga pesaing
3. Harga sesuai dengan manfaat produk
4. Harga dirasakan wajar

Pengaruh Kualitas Pegawai terhadap Keunggulan bersaing

Pegawai jasa yang berkualitas merupakan pegawai jasa yang menguasai informasi dan paket produk baru, sehingga sangat berguna bagi pelanggan dalam membantu melakukan proses pemilihan terhadap produk yang dibeli, sehingga dengan begitu dapat memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan. Lebih lanjut dengan memperkerjakan pegawai jasa yang mempunyai sikap menyenangkan dan bersahabat (ramah) pada pelanggan merupakan manifestasi bagi pelaku jasa dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang berorientasi pada pelanggan (Mayer dan Greenberg, 1964). Pegawai jasa yang dapat memberikan pelayanan yang relatif cepat dalam menyediakan produk yang diminta dan diinginkan pelanggan akan berpengaruh terhadap pemberian pelayanan yang baik bagi pelanggan. Blakemore dan Centers (2005) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai kualitas baik akan mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen.

H1 : Kualitas pegawai berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Kecepatan Akses terhadap Keunggulan bersaing

Lokasi pelaku jasa yang baik akan menjamin tersedianya akses yang cepat, dapat menarik sejumlah besar konsumen dan cukup kuat untuk mengubah pola belanja dan pembelian konsumen. Lokasi pelaku jasa yang strategis merupakan prasyarat mutlak untuk menarik pelanggan. Menurut pengamatannya sebanyak 90% bisnis retail gagal karena pemilihan lokasi yang salah. Apalagi jika lokasi tersebut tidak didukung dengan areal parkir yang luas dan harga produk di pelaku jasa tersebut terkenal mahal. Kondisi ini akan membuat pelaku jasa tersebut tidak diminati oleh konsumen (Mendes dan Themido, 2004).

H2 : Kecepatan akses berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Harga yang kompetitif terhadap Keunggulan bersaing

Dengan mengadopsi strategi bisnis yang berorientasi pada pelayanan, maka akan meningkatkan biaya pelaku jasa dalam bentuk personel, pelatihan, desain, pelayanan, pengawasan mutu pelayanan dan lainnya. Biasanya untuk menutup biaya ini, perusahaan akan meningkatkan biaya kepada konsumen sehingga harga yang ditawarkan kepada para konsumen menjadi lebih tinggi atau lebih mahal. Menurut hukum Weber-Fechner pembeli cenderung untuk selalu mengevaluasi perbedaan harga antara harga yang ditawarkan dengan harga dasar yang diketahui (Chen dan Kung,

2008). Sehingga ketika sebagian besar pelanggan pelaku jasa merasa harga yang diberlakukan oleh manajemen lebih mahal dan mereka lebih menyukai harga yang rendah, maka pelaku jasa akan memilih mengadopsi orientasi strategi harga yang rendah. Dengan kata lain pelaku jasa harus menemukan cara untuk meminimalkan biaya, salah satu cara untuk meminimalkan harga adalah dengan meminimalkan tingkat orientasi layanannya pada strategi bisnisnya (Travis et al., 2009).

H3 : Harga yang kompetitif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Bisnis

Competitive advantage adalah jantung kinerja suatu organisasi dalam pasar bersaing. Aspek dasar dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan seperti yang dikembangkan dalam berbagai literatur manajemen strategi (Bridoux, 2014) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut strategi dan durabilitas dari superioritas berbagai sumber daya kunci yang lebih unggul dibandingkan dengan yang dimiliki oleh para pesaing, perusahaan yang unggul dalam persaingan usaha mempunyai kinerja perusahaan yang meningkat (Bridoux, 2014).

H4 : Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

B. Metodologi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pelaku bisnis usaha layanan jasa fotokopi di kota Semarang sejumlah 1186 fotokopi. Dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden dengan criteria : pemilik usaha fotokopi, jumlah karyawan minimal 3 orang, serta usaha telah berdiri lebih dari 2 tahun. Data dikumpulkan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan tertutup dan terbuka kepada para responden. Pertanyaan tertutup dibuat dengan skala likert 1-7. Penelitian ini dilakukan dengan rancangan korelasional dengan tehnik analisis data *structural equation model* dari paket statistic Amos. Untuk menguji H1 hingga H4 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian – penelitian pemasaran dan manajemen strategic (Hair et al.,1995). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu: Confirmatory Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor – faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variable dan Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Hair et al., (1995) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* yaitu :

- 1. Pengembangan Model Teoritis;** SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. **Pengembangan Path Diagram;** Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram menunjukkan korelasi antara konstruk – konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu : *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model dan *Endogenous constructs* yang merupakan faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.
3. **Konversi Path Diagram ke dalam persamaan;** Persamaan yang didapat dari *path diagram* yang dikonversikan terdiri dari : *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$
--

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen – komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen – komponen structural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hair et al., 1995).
4. **Memilih matriks input dan estimasi model;** SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al., (1995) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi – asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.
 5. **Kemungkinan munculnya masalah identifikasi;** Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.
 6. **Evaluasi kriteria *goodness of fit*;** Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

Goodness of Fit Index	Cut – off Value
$\lambda^2 - Chi-square$	< df, $\alpha = 0,05$
1. Significance Probability	≥ 0.05
2. RMSEA	≤ 0.08
3. GFI	≥ 0.90
4. AGFI	≥ 0.90
5. CMIN/DF	≤ 2.00
6. TLI	≥ 0.95
7. CFI	≥ 0.95

Sumber: Hair et al., (1995)

- 7. Interpretasi dan Modifikasi Model;** Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al., (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

C. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa kualitas pegawai, kecepatan akses dan harga yang kompetitif terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada jasa foto copy di kota Semarang. Observasi yang dilakukan peneliti terhadap 100 pemilik jasa fotokopi di kota Semarang serta kajian terhadap *research gap* yang telah disampaikan pada Bab I memunculkan masalah bahwa belum terdefininya faktor-faktor yang menjadi sumber kinerja bisnis pada jasa fotokopi di kota Semarang. Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada kinerja bisnis menuntun peneliti mengembangkan empat buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 100 pemilik jasa foto copy di kota Semarang.

Setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil dari analisis *full structural equation model*, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 191,842, derajat bebas = 182, *Probability* = 0,294, GFI = 0,854, AGFI = 0,815, TLI = 0,991, CFI = 0,992, RMSEA = 0,023, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara

keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji Critical Ratio dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regresi, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regresi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 202.339)	191,842	Baik
Probability	≥ 0.05	0,294	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,023	Baik
GFI	≥ 0.90	0,854	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,815	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,991	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel

Tabel Standardized Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas_Pegawai	.547	.114	4.821	***
Keunggulan_Bersaing	<---	Harga_yang_Kompetitif	.311	.105	2.952	.003
Keunggulan_Bersaing	<---	Kecepatan_Akses	.176	.089	1.977	.049
Kinerja_Bisnis	<---	Keunggulan_Bersaing	.815	.110	7.380	***
x1	<---	Kualitas_Pegawai	1.000			
x13	<---	Harga_yang_Kompetitif	1.000			
x17	<---	Keunggulan_Bersaing	1.000			
x16	<---	Keunggulan_Bersaing	1.021	.101	10.134	***
x15	<---	Keunggulan_Bersaing	1.019	.109	9.357	***
x14	<---	Keunggulan_Bersaing	1.016	.110	9.200	***
x18	<---	Kinerja_Bisnis	1.000			
x19	<---	Kinerja_Bisnis	.923	.095	9.732	***
x20	<---	Kinerja_Bisnis	1.053	.108	9.749	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x21	<---	Kinerja_Bisnis	.889	.098	9.116	***
x6	<---	Kecepatan_Akses	1.000			
x7	<---	Kecepatan_Akses	1.091	.140	7.793	***
x8	<---	Kecepatan_Akses	1.122	.151	7.434	***
x9	<---	Kecepatan_Akses	1.043	.139	7.508	***
x10	<---	Harga_yang_Kompetitif	.946	.112	8.456	***
x11	<---	Harga_yang_Kompetitif	1.030	.117	8.831	***
x12	<---	Harga_yang_Kompetitif	1.034	.110	9.378	***
x4	<---	Kualitas_Pegawai	.974	.113	8.654	***
x3	<---	Kualitas_Pegawai	.896	.119	7.515	***
x2	<---	Kualitas_Pegawai	1.059	.114	9.282	***
x5	<---	Kualitas_Pegawai	.214	.123	1.731	.083

Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel sebagai berikut

Tabel Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas_Pegawai	.547	.114	4.821	***
Keunggulan_Bersaing	<---	Harga_yang_Kompetitif	.311	.105	2.952	.003
Keunggulan_Bersaing	<---	Kecepatan_Akses	.176	.089	1.977	.049
Kinerja_Bisnis	<---	Keunggulan_Bersaing	.815	.110	7.380	***

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

3. KESIMPULAN

Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak empat hipotesis. Simpulan dari empat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh kualitas pegawai terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 4.821 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 4.821 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,0001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kualitas pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing.
2. Hasil pengujian pengaruh kecepatan akses terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 1.977 dan dengan probabilitas sebesar 0,049.

Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 1.977 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kecepatan akses berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing.

3. Hasil pengujian pengaruh harga yang kompetitif terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.952 dan dengan probabilitas sebesar 0,003. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2.952 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan harga yang dipersepsikan berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing.
4. Hasil pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 7.380 dan dengan probabilitas sebesar 0,009. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 7.380 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis.

Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja bisnis?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan tiga (5) proses dasar untuk meningkatkan kinerja bisnis antara lain yaitu (1) untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam mempengaruhi kinerja bisnis adalah melihat besarnya kualitas pegawai, (2) untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam mempengaruhi kinerja bisnis adalah melihat besarnya kecepatan akses (3) untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam mempengaruhi kinerja bisnis adalah melihat besarnya harga yang kompetitif, (4) untuk mendapatkan kinerja bisnis adalah dengan melihat kualitas pegawai, (5) untuk mendapatkan kinerja bisnis adalah dengan melihat harga yang kompetitif.

Saran

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja bisnis. Variabel yang disarankan adalah: *relationship marketing*, *customer relationship management*, kepemimpinan, suplay change manajemen dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Blakemore, M; dan A Centers, (2005), “Putting sustainability at the core of knowledge management performance evaluation system,” *Journal of Organization Knowledge Management*

- Cheng Min Feng; dan Kung Yeun Jeng, (2005), "Analyzing airline service improvement strategy through importance and performance analysis," *Journal of The Eastern Asia Society for Transportation Study*
- Coyne, Kevin P,(1997) "Sustainable Competitive Advantage" *Journal Of Strategy. De Kluyver , Cornelis A;John A pearce*
- Dolan, Jake; dan Jesse Simon, (1996), "Analysis of strategy making," *Journal of Marketing Research*
- Flak, Leif Skiftenes dan Willy Dertz (2005), *Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector*, Agder University College, Norway
- Ghozali, Imam, 2008, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Homburg Christian, Wayne D. Hoyer and Martin Fassnacht. 2002. Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*
- Hoehariono,(2012), "Perencanaan, Aplikasi, Dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama(IKU) Bisnis dan Publik : Rajawali Press
- Hummel, John W. and Ronald Savitt. 1998. Integrated Customer Service and Retail Strategy. *International Journal of Retailing*
- Ju Young Kim; Martin Natter; dan Marting Spann, (2008), "Pay what you want: A new participative pricing mechanism," *Journal of Marketing*
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996), *Using The Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, Harvard Business School Press
- Kotler, Philip, (1993; 2000), *Manajemen Pemasaran*, PT. Gramedia

- Laksmidewi, Dwinita,(2002)”Pengaruh Lingkungan Fisik pada Antrian Pelayanan” :
Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Khatolik Indonesia
Atmajaya.
- Macey, William H ,Benjamin, Schneidet, Karen M Barbara & Scott A Young,
(2009),”Employee Engagement Tools for Analysis, Practice & Competitive
Advantage”: Wiley. Blackell.
- Mayer, Davis dan Herbert M Greenberg, (1964), “What makes a good salesman,”
Harvard Bussiness Review
- Mckenna, Augene: Nrc Beech, (2000), “Manajemen Sumber Daya Mausia”, Andi
Yogyakarta
- Mendes, AB; dan IH Themido, (2004), “Multi outlet retail site location assesment,”
International Transactions in Operational Research
- M Phil, Wibowo,(2012) “Manajemen Kinerja”: Rajawali Press
- Niven, Paul R, (2006) “Balanced Score Card Step by Step, Maximizing Performance
& Maintaining Result :Wiley & Sons,Inc
- Parasuraman et al., (1988), “SERVQUAL Method on customer satisfaction,” *Journal
of Marketing*
- Pepadri, Isman, (2002),”Pricing is the moment of truth, all marketing comes to focus
in the pricing decision” : *Usahawan*
- Prawiro Sentono, Suyadi (2008), “Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan
kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan
Bebas Dunia” : BPFE Yogyakarta
- Sekaran, Uma, (1992), *Metode Penelitian Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sumayang, Lalu,(2003) “ Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi:Salemba
Empat
- Stevenson, William J, Sum Chee Chuong,(2014),”Manajemen Operasi Perspektif asia
,Operations Management an Asia Perspektive” ; Mc.Grawhill
- Supranto J, (2002),”Upaya Memuaskan Pelanggan Agar Menjadi Loyal”:Jurnal
Ekonomi Universitas Khatolik Indonesia Atmajaya

- Tciptono, Fandi, Chandra Gregorius, Adriana, Dadi, (2008) "Pemasaran Strategik": Andi Yogyakarta
- Tciptono, Fandi, diana Anastasia,(2003),"Total quality Manajement"; Andi Yogyakarta
- Theodoras, Dimitrios, (2009), "Customer service strategy and segmentation in food retailing using the importance-performance paradigm," *Supply Chain Forum*
- Travis, A Smith; Chung L Huang; dan Biing Hwan Lin, (2009), "Does price or income affect organic choice? Analysis of US fresh produce users," *Journal of Agricultural and Applied Economics*
- Trubint, Nikola; Ljubomir Ostojic; dan Nebojsa Bojovic, (2006), "Determining an optimal retail location by using GIS," *Yugoslav Journal of Operations research*
- Wibisono Phd, Dermawan, (2006),"Manajemen Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan : Erlangga
- Widya Utami, Christina,(2010)"Manajemen Ritel ,Strategi Dan Implementasi Operasional bisnis Ritel Modern Di Indonesi ";Salemba Empat
- Yee-Chin Lilian (2004), "Performance Measures and adoption of Balanced Scorecard: a Survey of Municipal Governments in the USA and Canada", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.17, No.3, pp.204-221