

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENGARUH  
EFEKTIVITAS PERUSAHAAN DAN STRATEGI  
DIFERENSIASI DALAM MENINGKATKAN  
PROFITABILITAS PERUSAHAAN.**

(Studi pada perusahaan kecil Yogyakarta yang bergerak pada bidang kerajinan)



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas  
Diponegoro**

oleh:

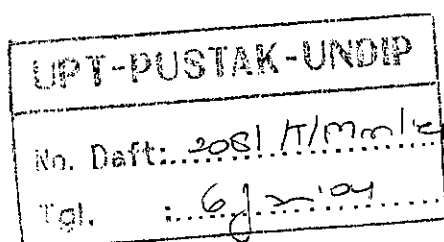
**Ahadiah Noor Diana  
NIM C4A001010**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENGARUH  
EFEKTIVITAS PERUSAHAAN DAN STRATEGI  
DIFERENSIASI DALAM MENINGKATKAN  
PROFITABILITAS PERUSAHAAN**

Yang disusun oleh Ahadiyah Noor Diana, NIM C4A001010  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Maret 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.



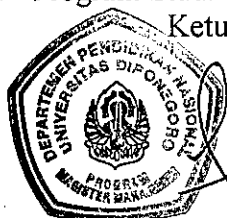
Pembimbing Utama

Drs. H. Daryono Rahardjo, MM

Pembimbing Anggota

Dra. Utami Tri Sulistyorini, MBA

Semarang, 25 Maret 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)



### Sertifikasi

Saya, Ahadiyah Noor Diana, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ahadiyah Noor Diana  
Februari 2003

## ABSTRACT

This research studied about the influence of customer and competitor orientation towards the effectivity of small firm which concern on handicraft industry made of silver, tatah sungging, leather and batik in Daerah Istimewa Yogyakarta. The Survey was done by technic of purposive sampling whereas the data was collected by interviewing 100 chosen respondents. Generally, the respondent involved the owner, leader or manager of small firm. The data producted from the research then was analyzed using analysis technics of structural equation modelling (SEM), which explains causality relationship among the several variables/construction, that used in this research.

The result of the survey showed that there was a significant positiv relationship between the costumers and competitors orientation toward the effectivity of the firm, then this effectivity in fact gave a positive influence toward the profitability. Besides, this research also proved that differentiation strategy had significant influence toward the profitability of small firms.

This research gave evidence both application capability of strategic management and marketing concepts used for small firms. Therefore, this research will give contribution to the owner, leader or manager of the firm to understand that the costumer and competitor orientation can increase the effectivity of the firms. The increasing of effectivity influeces the profitability. The company can also apply the differentiation strategy to increase the profitability.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menelaah pengaruh orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap efektivitas perusahaan kecil di bidang kerajinan terutama perak, tatah sungging, kulit serta batik di Daerah Istimewa Yogyakarta. Survey dilakukan melalui teknik purposive sampling sedangkan pengumpulan data menggunakan wawancara terhadap 100 responden terpilih. Responden umumnya adalah pemilik atau pemimpin serta manager perusahaan kecil. Data hasil survey kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis Structural Equation modelling (SEM) yang menjelaskan hubungan kausalitas antara beberapa variabel/konstruksi yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif antara orientasi pelanggan dan orientasi pesaing terhadap efektivitas perusahaan, kemudian efektivitas perusahaan ternyata memberikan dampak yang positif terhadap profitabilitas. Disamping itu dalam penelitian ini juga dibuktikan bahwa strategi diferensiasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan kecil.

Penelitian ini memberikan bukti tentang kemampuan aplikasi dari manajemen strategik serta konsep-konsep pemasaran bagi perusahaan kecil. Oleh karena itu penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi pemilik maupun pemimpin perusahaan serta manager perusahaan untuk dapat memahami bahwa orientasi pelanggan maupun orientasi pesaing dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Peningkatan efektivitas perusahaan berdampak pada profitabilitas. Perusahaan juga dapat menerapkan strategi diferensiasi guna meningkatkan profitabilitas.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, saya berhasil menyelesaikan sebuah tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam tesis ini, saya mencoba untuk menganalisis faktor-faktor pengaruh efektivitas perusahaan dan strategi diferensiasi dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan kecil dalam bidang kerajinan. Saya sangat berharap agar penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu saya ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Drs.H. Daryono Rahardjo, MM selaku dosen pembimbing utama, yang telah memberikan saran dan bimbingan yang berguna dalam pembuatan tesis ini.
2. Ibu Dra. Utami Sulistyorini, MBA selaku dosen pembimbing anggota, yang telah memberikan saran dan bimbingan yang berguna dalam pembuatan tesis ini.
3. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku Direktur Akademik, yang telah memberikan dorongan dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan Magister Manajemen UNDIP.
5. Seluruh pengurus Koperasi Perusahaan Produksi Perak Yogyakarta yang telah memberikan informasi dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

Keluargaku tercinta, Bapak, Ibu serta kakak, adik dan keponakanku. Terima

6. Keluargaku tercinta, Bapak., Ibu serta kakak, adik dan keponakanku. Terima kasih atas bantuan dan semangatnya.
7. Pasukan Bodrex, terima kasih banyak, atas semangatnya dan kebersamaannya. Semoga kita selalu bersama.
8. Teman-teman MM Angkatan XV B sore dan teman-teman pemasaran, yang telah memberikan semangat, masukan dan bantuan dalam pembuatan tesis ini.
9. Teman-teman "BC", terima kasih atas bantuannya.

Saya menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari kekurangan karena keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang saya sampaikan, mudah-mudahan bermanfaat.

Semarang, Februari 2003

Penulis



Ahadiyah Noor Diana

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan Usulan Penelitian .....	ii
Sertifikasi.....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	9
2.1 Profitabilitas perusahaan.....	9
2.2 Orientasi pasar dan Efektivitas perusahaan.....	10
2.3 Orientasi pelanggan dan efektivitas perusahaan.....	11
2.4 Orientasi pesaing dan efektivitas perusahaan.....	14
2.5 Efektivitas perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas.....	16
2.6 Strategi diferensiasi dan profitabilitas.....	19
2.7 Pengembangan kerangka berpikir teoritis.....	25
2.8 Hipotesis dan Definisi Operasional.....	26

BAB III METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Pendahuluan.....	28
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3 Populasi dan Sampel.....	29
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.5 Teknik Analisis Data.....	32
3.6 Kesimpulan.....	39
3.7 Diagram Alur Model Penelitian.....	40
BAB IV ANALISIS DATA.....	44
4.1 Pendahuluan.....	44
4.2 Data-data deskriptif .....	45
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data.....	46
4.4 Pengujian Hipotesis.....	68
4.5 Kesimpulan.....	70
BAB V KESIMPULAN dan IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Implikasi Teoritis.....	77
5.3 Implikasi Manajerial .....	78
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	81
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	81
Daftar Referensi.....	82
Lampiran.....	84

## Daftar Tabel

Tabel 1.1	Jumlah Perusahaan Kecil Kerajinan DIY 2000-2001.....	3
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel.....	27
Tabel 3.1	Tabel Goodness of Fit Indices.....	38
Tabel 3.2	Keterangan Indikator-indikator.....	41
Tabel 3.3	Variabel dan Dimensi.....	42
Tabel 3.4	Model Pengukuran.....	43
Tabel 3.5	Model Struktural.....	43
Tabel 4.1	Pendidikan responden.....	46
Tabel 4.2	Indeks pengujian Kelayakan Model.....	48
Tabel 4.3	Regression Weight.....	52
Tabel 4.4	Regression Weight.....	55
Tabel 4.5	Regression Weight.....	58
Tabel 4.6	Indeks pengujian Kelayakan Model.....	59
Tabel 4.7	Normalitas.....	60
Tabel 4.8	Deskriptive Statistics.....	62
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract.....	67

## Daftar Gambar

Gambar 2.1	Variabel Orientasi Pelanggan.....	13
Gambar 2.2	Variabel Orientasi Pesaing .....	15
Gambar 2.3	Variabel Efektivitas Perusahaan .....	19
Gambar 2.4	Variabel Strategi Diferensiasi .....	24
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	25
Gambar 3.1	Path Diagram.....	40
Gambar 4.1	Outline Bab IV.....	44
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori.....	50
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori.....	53
Gambar 4.4	Full Model SEM.....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Kuesioner.....
Lampiran 2	Hasil Print Out Data.....
Lampiran 3	Daftar Riwayat Hidup.....

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Keadaan perekonomian Indonesia masih diwarnai dengan krisis ekonomi yang belum jelas kapan berakhirnya. Imbas dari krisis ini adalah banyaknya perusahaan skala besar yang bangkrut, dan beberapa bank swasta yang mengalami koleps. Hanya sedikit perusahaan yang dapat bertahan termasuk perusahaan kecil dan menengah. Perusahaan kecil masih dapat melakukan produksi dan mereka masih bisa melakukan ekspor, hal ini disebabkan karena perusahaan kecil mengandalkan sumber-sumber alam yang ada. Soepono (2000:1). Perusahaan kecil Indonesia memiliki potensi yang cukup besar dalam membangun perekonomian Indonesia, bahkan perusahaan kecil merupakan pilar perekonomian nasional. Walaupun volume usaha secara individual relatif kecil, tetapi karena jumlah perusahaan sangat besar maka volume usaha secara total relatif besar. Disamping itu, penyerapan tenaga kerja di subsektor inipun tergolong tinggi, sehingga pemerintah berusaha untuk mengembangkan perusahaan kecil dengan suntikan modal. Wiratno (1997:1). Tidak hanya itu saja, pemerintah ingin menggarap usaha kecil dengan sungguh-sungguh, hal ini terbukti dengan dikeluarkannya Tap MPR no 16/MPR/1998 tentang ekonomi kerakyatan yang menyangkut sektor produksi yang diupayakan oleh pengusaha kecil, menengah, dan koperasi. C. Suhardiwarno (1997:1). Adanya ketetapan MPR tersebut mengindikasikan bahwa iklim usaha sekarang mendengar dan berpihak kepada

salah satu komponen ekonomi kerakyatan yaitu perusahaan kecil dimana perusahaan kecil diambil sebagai obyek dalam penelitian ini.

Penelitian ini mengambil obyek perusahaan kecil yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta, karena jumlah mereka banyak dengan usaha yang beraneka ragam serta pertumbuhan yang relative baik. Beberapa tahun belakangan ini perusahaan kecil yang berada di Daerah Istimewa yogyakarta (DIY) mulai kembali marak setelah krisis ekonomi menghantam industri mereka pada tahun 1997. Mereka kembali bangkit walaupun tidak sedikit yang gulung tikar. Dalam perkembangannya, Deperindag DIY membagi usaha kecil menjadi lima kelompok yaitu, pangan, sandang dan kulit, kimia, bahan bangunan, kerajinan dan umum serta logam dan elektronik. Deperindag DIY (2000).

Fokus penelitian ini hanya pada bidang kerajinan terutama perak, tatah sungging, kulit serta batik, karena keempat usaha kerajinan tersebut berjumlah banyak dan signifikan sebagai penambah ekonomi daerah, serta dalam berusaha, pengusaha kecil tersebut telah menggunakan konsep-konsep pemasaran seperti orientasi pesaing dan orientasi pelanggan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan mereka dalam meningkatkan profitabilitas. Disamping itu perusahaan kecil juga dapat menerapkan startegi diferensiasi dalam meningkatkan profitabilitas.

Menurut data Deperindag DIY tahun 2000-2001 jumlah dari usaha kecil kerajinan perak, tatah sungging, kulit serta batik adalah:

Tabel 1.1  
Jumlah Perusahaan Kecil bidang Kerajinan DIY tahun 2000-2001

Nama Kerajinan	Jumlah	Lokasi
Perak Kota gedhe	75 perusahaan	Kota Gedhe
Tatah Sungging	145 perusahaan	Pocung (bantul)
Batik	30 perusahaan	Keraton
Kulit	38 perusahaan	Keraton
Jumlah	288 perusahaan	

Sumber : Laporan Tahunan Dinas Perindustrian dan Perdagangan 2000-2001

Tabel diatas memberikan informasi mengenai jumlah perusahaan kecil yang bergerak pada bidang kerajinan, dan jumlah tersebut akan digunakan sebagai populasi dalam penelitian ini.

Perusahaan kecil dalam bidang kerajinan perak, tatah sungging, batik serta kulit di Daerah Istimewa Yogyakarta secara kuantitas dapat dikatakan signifikan untuk menciptakan persaingan diantara masing-masing perusahaan kecil tersebut. Mereka berusaha untuk mencari celah dalam meningkatkan efektivitas perusahaannya sehingga diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas.

Pelham (1997:60) mengungkapkan bahwa perusahaan yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaannya, profitabilitas yang akan diperoleh juga akan meningkat pula. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas perusahaan yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing.

Orientasi pasar dalam penelitian yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990:6) merupakan pengimplementasian dari konsep pemasaran. Lebih lanjut Kohli dan Jaworski (1990:6) mendefinisikan orientasi pasar sebagai berikut:

Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future consumer needs (i.e customer philosophy), dissemination of intelligence across departments (i.e integrated marketing organization), and organizationwide responsiveness to it (i.e goal attainment). ( Kohli and Jaworski, 1990:6)

Orientasi pasar merupakan sebuah budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-perilaku yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior value* bagi perusahaan, sehingga terdapat dua dimensi utama dari orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Orientasi pelanggan dapat dinyatakan melalui luasnya monitoring atas komitmen karyawan terhadap pelanggan, atau pengembangan strategi bersaing yang didasarkan pada pemahaman manajemen atas bagaimana bisnis dapat menciptakan *customer value*. Narver dan Slater (1990:20). Orientasi pada pesaing dapat dicontohkan bahwa tenaga penjualan berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan mendiskusikan informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan misalnya pengembangan produk dan lain sebagainya. Lebih lanjut beberapa peneliti telah menemukan hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja pemasaran. Day and Wensley 1983; Aaker 1988, Porter 1979,1980,1985 dalam Pelham (1997:57). Kesimpulan yang sama juga ditemukan dalam perusahaan kecil. Pelham dan Wilson (1996:52)

Menurut Pelham (1997:57) dalam studinya menemukan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi berupa orientasi pasar memiliki peluang dalam mengembangkan strategi premium price. Dengan memiliki landasan orientasi pasar mereka menjadi kuat dan akan mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, perusahaan juga memiliki kemampuan untuk pengembangan produk baru sehingga dapat meningkatkan efektivitas perusahaan (keunggulan produk baru, keterikatan konsumen dan kualitas produk standar) yang berdampak pada profitabilitas. Pelham (1997:57)

Peningkatan profitabilitas perusahaan kecil tidak hanya dicapai melalui orientasi pelanggan dan orientasi konsumen melainkan juga strategi diferensiasi. Strategi tersebut menekankan perusahaan untuk berusaha menjadi unik dalam industrinya dalam dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan memilih salah satu atau beberapa atribut yang oleh banyak pembeli dalam industri ini dipandang penting dan menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Porter (1993:13)

Lebih lanjut, Gary A. Getz dan Frederick D. Sturdivant (1989:3) menyatakan bahwa pada awalnya penerapan strategi diferensiasi membutuhkan kerja keras perusahaan, karena pada intinya penerapan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan kesuksesan dimasa yang akan datang. Dalam penerapannya menurut Shet (1985) dalam Pelham (1997:73) strategi diferensiasi dibagi menjadi tiga bagian yaitu diferensiasi menurut keinginan, kebutuhan serta pembelian pembeli, diferensiasi

produk, dan diferensiasi pesaing. Sedangkan menurut Narver dan Slater (1990:29) strategi diferensiasi dapat dibagi menjadi dua yaitu investasi yang kuat dalam disain produk dan atau pemasaran untuk memaksimalkan pertumbuhan serta penetrasi pasar dengan produk yang sudah ada. Selanjutnya masih menurut Narver dan Slater (1990:29) bahwa strategi diferensiasi ini secara signifikan mempengaruhi profitabilitas.

Bertolak dari latar belakang tersebut diatas maka penelitian ini berusaha untuk meneliti apakah orientasi pelanggan, dan orientasi pesaing dapat meningkatkan efektivitas perusahaan kecil dalam bidang kerajinan sehingga dapat meningkatkan profitabilitas. Dan apakah strategi diferensiasi dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan kecil.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan kecil perlu mencari strategi yang tepat dalam meningkatkan efektivitas perusahaan, karena menurut Pelham (1997:56) perusahaan yang menekankan efektivitas perusahaannya akan lebih berhasil dalam meningkatkan profitabilitas. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi efektivitas perusahaan yaitu orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Sementara itu menurut A. Pit dan Lei (1998:94) mengemukakan bahwa strategi diferensiasi memiliki pengaruh terhadap profitabilitas, maka dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut akan diteliti,

1. Apakah orientasi pelanggan memiliki pengaruh dalam meningkatkan efektivitas perusahaan kecil dan bagaimanakah pengaruh orientasi pelanggan terhadap efektivitas perusahaan kecil?
2. Apakah orientasi pesaing memiliki pengaruh dalam meningkatkan efektivitas perusahaan kecil dan bagaimanakah pengaruh orientasi pesaing terhadap efektivitas perusahaan kecil?
3. Apakah efektivitas perusahaan memiliki pengaruh dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan kecil dan bagaimanakah pengaruh efektivitas perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan kecil?
4. Apakah strategi diferensiasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan kecil dan bagaimanakah pengaruh strategi diferensiasi terhadap profitabilitas perusahaan kecil?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

#### **1.3.2. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk:**

1. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap efektivitas perusahaan kecil dalam bidang kerajinan.
2. Menganalisis pengaruh orientasi pesaing terhadap efektivitas perusahaan kecil dalam bidang kerajinan.
3. Menganalisis pengaruh efektivitas perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan kecil dalam bidang kerajinan.
4. Menganalisis pengaruh strategi diferensiasi terhadap profitabilitas perusahaan kecil dalam bidang kerajinan.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memiliki dua kegunaan yaitu:

1. Kegunaan teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang pemasaran.
2. Kegunaan praktis, yaitu memberikan kontribusi terhadap pengembangan perusahaan kecil yang berbasis pada orientasi pasar.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Konsep-konsep Dasar**

##### **2.1.1 Profitabilitas Perusahaan**

Dalam setiap kegiatan ekonomi yang dilakukan pastilah memiliki tujuan untuk mendapatkan profitabilitas. Bambang Sudiatno (1997:38) mengemukakan bahwa profitabilitas merupakan hasil akhir dari suatu kebijakan dan keputusan-keputusan operasional perusahaan, sehingga besar kecilnya profit yang perusahaan dapatkan tergantung dari bagaimana kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Kebijakan-kebijakan perusahaan termasuk di dalamnya bagaimana perusahaan mengadopsi konsep-konsep maupun strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Peningkatan profitabilitas dapat dicapai melalui penerapan orientasi pasar yang meliputi orientasi pelanggan maupun pesaing. Namun dalam penelitian Pelham (1997:62) orientasi pasar ini tidak secara langsung mempengaruhi profitabilitas, kedua variabel ini harus melewati variabel penengah yaitu efektivitas perusahaan.

Sedangkan Menurut Shet (1985) dalam Phelham (1997:54) dan Narver dan Slater (1990:25) terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan strategi diferensiasi dengan profitabilitas. Dalam penelitian ini profitabilitas merupakan variabel dependen sekaligus menjadi indikator.

### 2.1.2 Orientasi Pasar dan Efektivitas Perusahaan

Orientasi pasar mencakup perilaku pimpinan dan karyawan perusahaan yang mencerminkan filosofi konsep pemasaran. Definisi orientasi pasar Kohli dan Jaworski (1990:6) terfokus pada konsumen dan perolehan informasi kompetitor, publikasi, dan koresponsifan terhadap informasi tersebut.

Orientasi pasar dipandang sebagai budaya organisasi yang lebih mengutamakan konsumen sebagai kunci kesuksesan perusahaan. Orientasi pasar mencerminkan kompetensi superior dalam memahami konsumen sehingga mereka juga mampu mendeteksi gerak-gerik pesaing. Studi Day dan Ngunadi dalam Pelham (1997:56) mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil mengendalikan pasar disebut *market driven firms*. *Market driven firms* merupakan perusahaan yang selalu menyeimbangkan dua orientasi (orientasi pesaing dan orientasi konsumen) secara baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.

Perusahaan yang dapat menerapkan orientasi pasar akan lebih mudah untuk meningkatkan loyalitas konsumen yang pada akhirnya dapat mengikat konsumen (*consumer retention*), disamping itu pula perusahaan juga dapat mengeluarkan produk baru lebih cepat sesuai dengan keinginan konsumen, karena perusahaan berusaha untuk memuaskan konsumen. Dalam pemuasan konsumen perusahaan juga berusaha untuk meningkatkan kualitas relatif produk sehingga secara tidak langsung orientasi pasar yang diterapkan oleh perusahaan juga dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

### 2.1.2.1. Orientasi Pelanggan dan Efektivitas Perusahaan

Despande, Farley, Webster (1993:40) mengungkapkan bahwa orientasi pelanggan merupakan hal yang paling mendasar dari budaya perusahaan. Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas utama dalam menciptakan nilai superior pada pelanggan. Hal tersebut dipertegas dalam kajian Porter (1984) dalam Han, Kim dan Srivastava (1998:30) bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan.

Orientasi pelanggan merupakan pemahaman perusahaan terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior bagi mereka secara terus menerus dan menciptakan penampilan yang superior bagi perusahaan. Naver dan Slater (1990:27). Dengan demikian orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual agar memahami mata rantai nilai keseluruhan seorang pembeli .Day dan Wensley (1988:32). Melalui orientasi pelanggan perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakannya itu dan pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*) dan kepuasan pelanggan tersebut jika dipupuk terus-menerus akan menghasilkan *customer retention* (keterikatan konsumen terhadap perusahaan) dimana *customer retention* dijadikan sebagai salah satu tolok ukur efektivitas perusahaan. Untuk itulah Day (1990:20) menyatakan bahwa memberikan kepuasan kepada pelanggan sama halnya dengan mengenali gerak-gerik pesaing. Pada dasarnya orientasi ini (orientasi pelanggan dan orientasi pesaing) secara filosofis harus dapat berjalan seimbang dalam proses

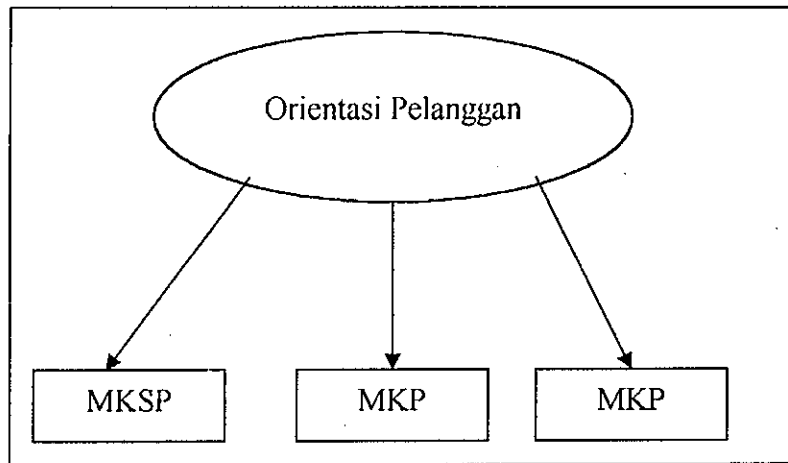
pemasaran. Memang disadari bahwa seseorang marketer memiliki dua cara menciptakan nilai untuk pelanggan. Pertama, meningkatkan keuntungan-keuntungan bagi pelanggan dalam kaitan dengan biaya pelanggan. Kedua, mengurangi biaya-biaya pelanggan dalam kaitan dengan keuntungan penjual. Dalam kerangka ini orientasi pelanggan diarahkan pada kemampuan memahami biaya-biaya yang dikeluarkan dan biaya-biaya yang didapatkan dalam proses penjualan secara tepat dan tetap mempertimbangkan keuntungan penjualan sekaligus pertumbuhan *customer value* yang positif.

Kemampuan perusahaan dalam memahami keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan yang akan datang, apa yang mereka inginkan saat ini dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa datang. Slater dan Naver (1994:25). Perusahaan-perusahaan yang berorientasi pelanggan umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui kebijakan *purna jual* serta kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan. Augusty Ferdinand (2000: 18).

Dalam penelitian ini, orientasi pelanggan dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi pertanyaan bagaimana memahami keinginan dan selera pelanggan, bagaimana memonitor komitmen pelanggan, serta bagaimana menanggapi informasi yang berkaitan dengan keluhan pelanggan.

Gambar 2.1

Variabel Orientasi Pelanggan



MKSP : Memahami keinginan dan selera pelanggan

MKP : Memonitor Komitmen Pelanggan

MIKP : Menanggapi keluhan pelanggan

Sumber: Narver dan Slater (1990:24)

Perusahaan yang berorientasi pelanggan, manajer atau karyawan secara konstan berupaya untuk memberikan apa yang diharapkan oleh konsumen yang berkaitan dengan nilai produk atau jasa. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Robertson dan Gatignon (1986), Schmalensee (1978) dalam Pelham (1997:56) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi pelanggan akan mendapatkan keberhasilan dalam produk baru dan aktivitas modifikasi produk. Seperti dalam penelitian Slater dan Narver (1994) dalam Pelham (1997:56) mengungkapkan bahwa kebanyakan penelitian pengembangan produk selama dua dekade belakangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan produk baru cenderung dihasilkan perusahaan yang didorong oleh pasar. Disamping itu Penelitian Pelham

dan Wilson (1996:65) juga mendapati hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan kualitas standar produk dan keberhasilan produk baru dimana elemen-elemen kinerja kualitas standar produk dan keberhasilan produk baru dijadikan tolok ukur efektivitas perusahaan, sehingga dalam kaitannya antara orientasi pelanggan dengan efektivitas perusahaan, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H1 : Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil.

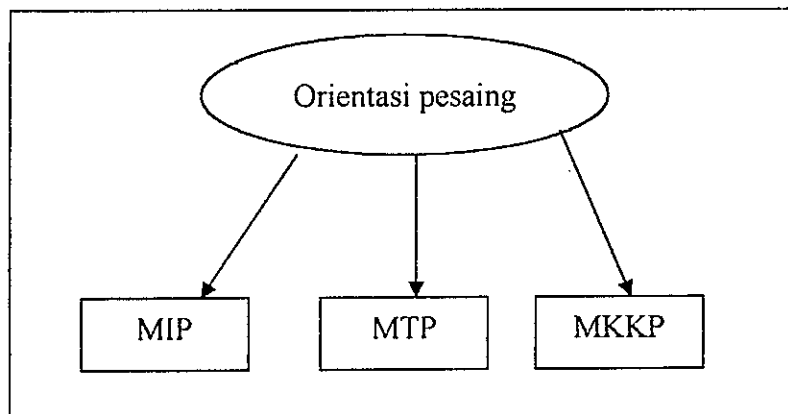
#### **2.1.2.2 Orientasi Pesaing dan Efektivitas Perusahaan**

Orientasi pasar yang terdiri dari *customer orientation* dan *competitor orientation* merupakan dua dimensi yang saling berhubungan satu sama lain, tidak terpisahkan dan merupakan kesatuan dalam konsep orientasi pasar. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki perusahaan dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kemampuan-kemampuan dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing potensial. Day dan Wensley, 1988, Poeter 1980, 1985 dalam Slater dan Narver (1994:21) sehingga diperlukan kesinambungan dalam menjalankan kedua orientasi ini agar perusahaan mampu memenangkan persaingan sekaligus tetap memuaskan pelanggan. Jika perusahaan hanya menekankan pada satu fokus saja yaitu pada persaingan, maka kebijakan ini dapat mengabaikan kepentingan-kepentingan pelanggan. Day dan Wensley (1988:54). Sehingga dapat dikatakan, orientasi pelanggan dengan orientasi pesaing sebagai satu syarat dalam

mempertahankan efektivitas perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus berupaya untuk mengumpulkan informasi pesaing dan membagi informasi itu kemudian mendiskusikan dengan seluruh karyawan yang berkompeten, bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan sesuai dengan analisa pelanggan. Pelham (1997:59)

Dalam penelitian ini orientasi pesaing dibentuk melalui tiga indikator yaitu bagaimana membagikan informasi mengenai perusahaan pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing serta bagaimana mengambil keuntungan dari kelengahan pesaing.

Gambar 2.2  
Variabel Orientasi Pesaing



MIP : Mengevaluasi informasi pesaing

MTP : Merespon tindakan pesaing

MKKP: Mengambil keuntungan dari kelengahan pesaing

Sumber : Narver dan Slater (1990:24)

Perusahaan yang senantiasa merespon dan memperhitungkan kekuatan pesaing serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dapat digunakan sebagai acuan dalam menciptakan produk baru. Selain itu perusahaan yang menerapkan orientasi pesaing dimana mereka selalu berusaha mencari informasi tentang pesaing, ada kecenderungan yang lebih besar dari pihak karyawan maupun manajemen perusahaan untuk berupaya meningkatkan efektivitas perusahaan dengan menciptakan produk baru yang memiliki kualitas relatif sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen, karena mereka tidak ingin kalah terhadap pesaing. Dengan penciptaan efektivitas perusahaan yang tinggi terhadap produk baru maka tingkat keterikatan konsumen (*consumer retention*) akan tinggi pula. Pelham (1997:67). Uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa:

H2 : Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pesaing maka semakin tinggi efektivitas perusahaan kecil.

### **2.1.3 Efektivitas Perusahaan dalam Meningkatkan Profitabilitas**

Kesuksesan perusahaan tergantung pada strategi yang diterapkan perusahaan tersebut. Efektivitas perusahaan berhubungan dengan pengambilan strategi yang tepat yang diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas Coughling consultant (2002:1). Dalam meningkatkan efektivitasnya, perusahaan dapat menerapkan beberapa konsep pemasaran sehingga strategi yang diterapkan oleh perusahaan tepat, dan konsep-konsep tersebut seperti orientasi pasar yang meliputi

orientasi pelanggan dan orientasi pesaing diharapkan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

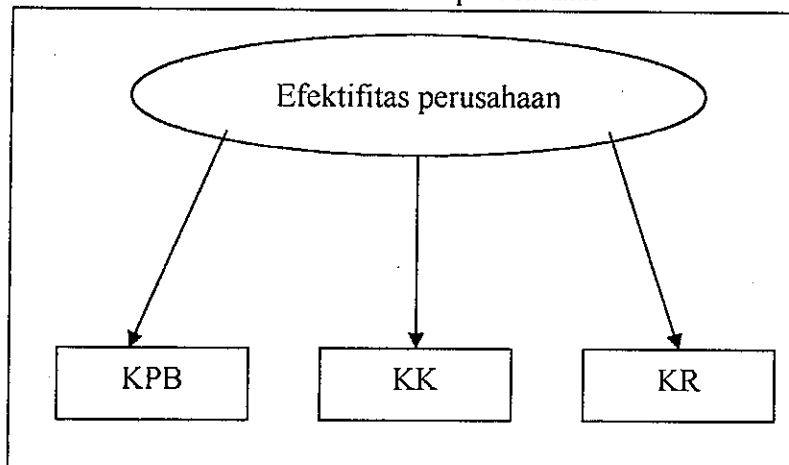
Efektivitas perusahaan yang salah satunya diukur dengan dimensi keunggulan produk baik produk baru maupun produk lama yang dimodifikasi ini, dapat menciptakan *customer value*, karena perusahaan berusaha untuk memberikan apa yang diinginkan oleh pelanggan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami keinginan pelanggan. Perusahaan juga harus memiliki kemampuan *superior* dalam mengembangkan pemahaman kebutuhan konsumen, paling tidak sebuah perusahaan harus memiliki sistem yang memadai untuk memonitor kepuasan konsumen dengan penawaran produknya dan prosedur untuk merespon dengan cepat ketidakpuasan konsumen atau dengan kata lain perusahaan harus memiliki konsep orientasi pelanggan. Selain itu, perusahaan juga harus menerapkan orientasi pesaing dengan memonitor strategi, aktivitas, kemampuan dan kelemahan kompetitor. Dimana hal tersebut dapat juga memberikan perusahaan pemahaman yang lebih besar tentang bagaimana mereka dapat menyediakan *superior value* bagi konsumen, dibandingkan dengan kompetitor. Nilai ini dapat diberikan dengan penekanan produk yang lebih berbeda dengan menggunakan strategi diferensiasi produk, harga yang rendah, atau beberapa dari kombinasi dari strategi ini. Dengan pemahaman kebutuhan konsumen (orientasi pelanggan) dan kemampuan kompetitor (orientasi pesaing), ada kecenderungan yang lebih besar untuk perilaku karyawan dan keputusan manajemen yang menghasilkan tingkat kepuasan konsumen, keunggulan produk baru, serta keterikatan konsumen (*customer retention*). Pelham (1997:60)

Keunggulan produk (salah satu indikator efektivitas perusahaan) yang berkaitan dengan kualitas produk dapat menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi dari harga-harga premium untuk produk-produk yang menawarkan nilai ekonomis pada konsumen. Fornell (1992:22). Sedangkan Reicheld dan Sasser (1990) dalam Pelham (1997:62) membahas bahwa loyalitas konsumen menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi berdasarkan pada arus cash flow mendatang yang tetap. Selain itu, dimensi *customer retention* dapat mempengaruhi profitabilitas karena (1) pengeluaran pemasaran yang lebih rendah berkaitan dengan konsumen lama, (2) pengurangan pengeluaran pemasaran berkaitan dengan penggantian konsumen yang hilang, dan (3) dan pembelian jalur produk perusahaan yang lebih luas oleh konsumen lama, yang menghasilkan distribusi ekonomi. Business Week (3 Agustus 1992, hal 46-47 dalam Pelham 1997:63). Efektivitas terkait erat dengan efisiensi perusahaan. Perusahaan dituntut untuk meminimalkan biaya untuk mendapatkan hasil yang optimal. Dan seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa orientasi pealanggan dan orientasi pesaing merupakan konsep yang tepat untuk meningkatkan efektivitas perusahaan.

Pada efektivitas perusahaan dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi pertanyaan bagaimana efektivitas perusahaan yang diukur dari keunggulan produk baru, keterikatan konsumen (*customer retention*), dan kualitas standar produk

Gambar 2.3

Variabel efektivitas perusahaan



PB : Keunggulan Produk baru

KK : Kualitas standar

KR : Keterikatan Konsumen

Sumber : Pelham (1997:62)

H3 : Efektivitas perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat profitabilitas perusahaan kecil atau semakin tinggi efektivitas perusahaan maka semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan kecil.

### 2.1.2.3 Strategi Diferensiasi dan Profitabilitas

Strategi diferensiasi dilakukan oleh perusahaan terhadap para pesaingnya, guna menampilkan keunikan yang dinilai penting oleh konsumen, disinilah letak dari peran strategi yang dimainkan perusahaan yaitu strategi yang dapat memenangkan persaingan. Diferensiasi tidak dapat dipahami dengan hanya

memandang perusahaan secara keseluruhan melainkan melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap konsumen.

Perusahaan juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan secara terus menerus dengan meningkatkan kinerja produk terhadap perusahaan yang lain sehingga perusahaan berpotensi meraih *market share* setiap waktu. Kombinasi antara kualitas produk yang tinggi serta *market share* yang tinggi akan menghasilkan profitabilitas yang tinggi pula. Kualitas produk berdampak pada naiknya reputasi perusahaan dan permintaan yang diterjemahkan melalui tingginya *market share*. E. Fulmer dan Goodin (1989:57)

Diferensiasi produk merupakan strategi yang membuat produk berbeda dengan kompetitor bahkan melebihinya, sehingga hasil yang dapat dinilai oleh konsumen dan nilai yang diharapkan dapat mempengaruhi pilihan dan kepentingan konsumen yang paling istimewa. Beberapa cara membuat produk menjadi berbeda, contohnya menambah nilai produk tersebut, penambahan nilai produk dapat berupa memberikan fasilitas yang lebih dari sebuah produk atau produk yang ditawarkan memiliki kemampuan lebih dari produk yang sejenis yang ditawarkan oleh kompetitor. Keberhasilan dari diferensiasi menurut David A. Aaker (1995:40) antara lain:

1. Membuat penilaian konsumen secara umum
2. Menciptakan nilai yang dapat diterima
3. Menciptakan produk yang susah ditiru

Membuat penilaian konsumen secara umum adalah suatu keberhasilan membangun prespektif konsumen akan sebuah produk merupakan cara atau bentuk keberhasilan strategi ini. Hal ini terjadi melalui proses bagaimana sebuah produk yang berbeda kemampuannya mampu mempengaruhi konsumen untuk membeli dan bereksperimen atau mencoba memakainya.

Menciptakan produk yang susah ditiru merupakan salah satu keberhasilan strategi diferensiasi dimana kompetitor akan berusaha merubah pasar dengan cara menawarkan fasilitas yang sama dengan harga yang berbeda, untuk itu sebuah perusahaan perlu menyasati hal yang demikian dengan cara membuat produk dimana jika kompetitor melakukan duplikasi harganya akan lebih mahal. Selain itu investasi yang ditanamkan atas produk atau fasilitasnya memiliki resiko. Oleh karena itu perusahaan akan membuat produk yang susah ditiru yang memerlukan organisasi yang kreative dan investasi untuk R&D yang besar.

Menurut david A.Aaker (1995:43) terdapat dua pendekatan untuk maencapai sukses strategi diferensiasi yaitu:

1. *The Quality option* (opsi kualitas)

Kualitas merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk membedakan dirinya dengan pesaingnya. Yang perlu diperhatikan dalam opsi kualitas adalah sistem manajemen yang komprehensif, terintegrasi dan didukung oleh organisasi secara langsung.

2. Membangun *brand* atau identitas yang kuat

Membangun identitas merupakan salah satu cara dalam strategi diferensiasi untuk menciptakan batas atau hambatan kompetitif

(*competitive barrier*). Pembangunan identitas merupakan salah satu cara dalam strategi diferensialis, melalui:

1. Membantu penilaian dan proses informasi
2. Memberikan kepercayaan dalam keputusan membeli
3. Menambah arti produk

Dengan pembangunan identitas yang kuat dapat menciptakan ekuitas (*equity*) dari identitas (*Brand equity* termasuk juga *brand awarness*, *brand association*, *brand loyalty*).

1. *Brand awarness* merupakan garansi bagi suatu produk karena menyediakan bentuk :
  - Kepopuleran (*familiar*) dari produk. Dengan produk yang familiar bagi konsumen, merupakan sebuah keunggulan karena akan menuntun konsumen untuk membeli.
  - Merupakan sinyal presence, komitmen dan substansi
  - *Recalled buying* suatu bentuk keinginan membeli kembali konsumen
2. *Brand association* merupakan suatu bentuk hubungan langsung atau tidak langsung dari memori konsumen, contoh jika mendengar Mc Donald secara tidak langsung akan mengkaitkannya dengan anak-anak, pelayanan cepat atau Big Mac, semua yang ditampilkan Mc Donald telah diserap oleh konsumen.
3. *Brand loyalty* merupakan suatu bentuk kesetiaan konsumen terhadap suatu produk atau perusahaan. *Brand loyalty* dapat:
  - Menurunkan biaya pemasaran
  - Menciptakan *barier* (penghalang bagi pesaing)

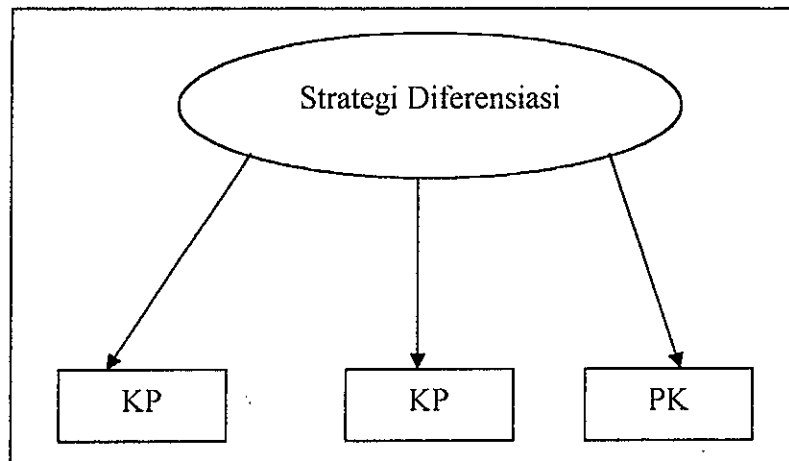
- Menciptakan *brand image*
- Merespon ancaman pesaing

Perusahaan secara terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan profitabilitas dengan merumuskan, mendisain serta mengepak ulang produk yang mereka miliki untuk melakukan penetrasi pasar serta mencari *niche* yang mungkin dapat dimasuki. Perusahaan berusaha membuat perbedaan dengan perusahaan lain sehingga kemungkinan memperoleh keberhasilan dalam memasuki pasar baru sangat tinggi. W. Cravens (1994:327)

Kunci dari strategi diferensiasi adalah kemauan pelanggan untuk membeli produk yang berbeda dengan harga yang lebih mahal dari produk perusahaan lain. *Superior value* dapat tercipta melalui produk yang memiliki kualitas tinggi, pelayanan yang baik, atau dengan kata lain produk tersebut memiliki keunikan atau berbeda dari produk yang lain. Diferensiasi membangun *competitive advantage* atau keunggulan bersaing sehingga mampu meningkatkan profitabilitas. Perusahaan mempraktekkan strategi diferensiasi dengan mencari desain dan memproduksi produk yang berbeda atau unik yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan. Tingginya perbedaan serta keunikan produk yang dibuat oleh perusahaan akan membuat perusahaan lain kesulitan untuk masuk serta berkompetisi dalam pasar yang sama sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan profitabilitas perusahaan. A. Pitts dan Lei (1998:94)

Dalam penelitian ini dibentuk tiga indikator strategi diferensiasi yang diukur dari kualitas produk, keunikan produk serta pelayanan yang baik.

Gambar 2.4  
Variabel Diferensiasi Produk



KP : Kualitas produk

KP : Keunikan produk

PK : Pelayanan terhadap konsumen.

Sumber: A. Pitts dan Lei (1998:94)

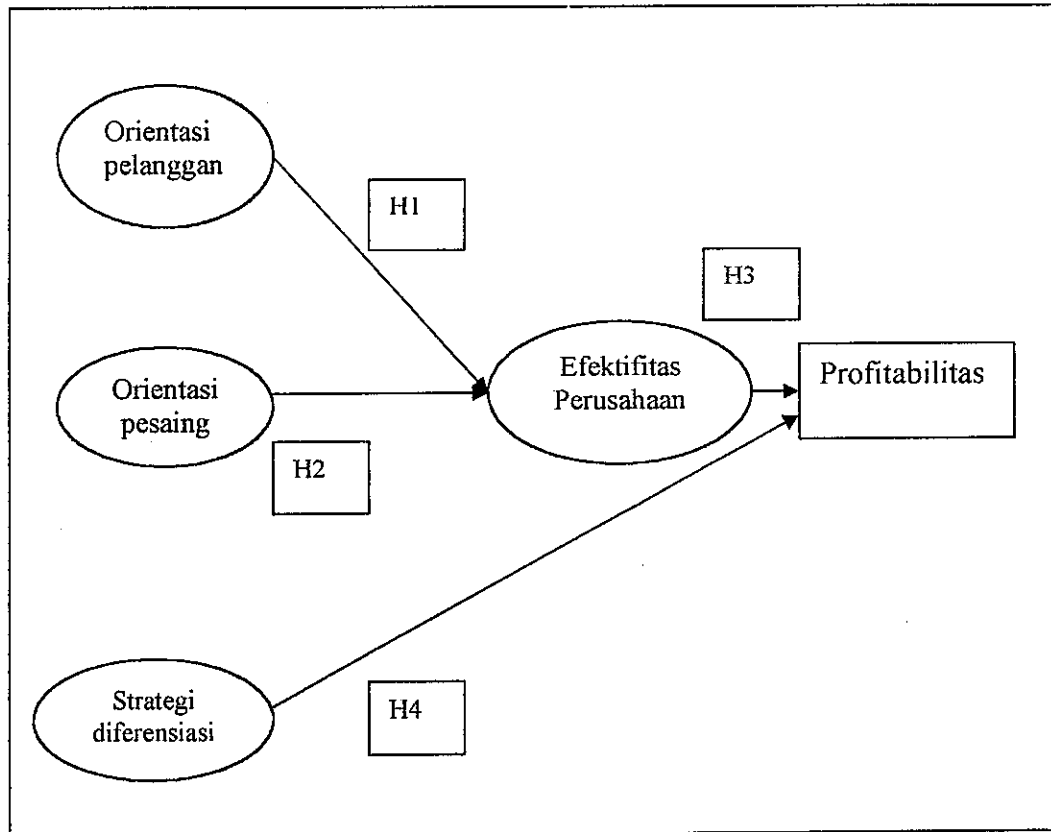
Dengan uraian diatas maka diajukan hipotesa bahwa:

H4 : Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin efektif strategi diferensiasi yang diterapkan maka semakin tinggi profitabilitas perusahaan kecil.

## 2.2. Pengembangan Kerangka Berpikir Teoritis

Gambar 2.5

Kerangka Pemikiran dan pengembangan Model Teoritis



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

## II. 8 Hipotesis dan definisi Operasional Variabel

### II.8.1 Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Orientasi konsumen memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil.
- H2: Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pesaing maka semakin tinggi efektivitas perusahaan kecil.
- H3: Efektivitas perusahaan kecil memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau Semakin tinggi efektivitas perusahaan maka semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan kecil.
- H4: Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin efektif strategi deiferensiasi yang diterapkan maka semakin tinggi profitabilitas perusahaan kecil.

## II.8.2 Definisi operasional variabel

Dibawah ini akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini

Tabel 2.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional variabel	Scalling
1. Profitabilitas	Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba.	10 point skala pada 1 item untuk mengukur efektivitas perusahaan
2. Efektivitas perusahaan	Perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meminimalkann kerugian sehingga langsung dapat meningkat profitabilitas. Pelham (1997:62)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur efektivitas perusahaan
3. Orientasi konsumen	Pemahaman perusahaan terhadap pembeli targetnya agar mampu menciptakan nilai superior bagi mereka secar kontinyu dan menciptakan penampilan yang superior bagi perusahaan. Narver dan Slater (1990:21)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur orientasi pelanggan
4. Orientasi Pesaing	Pemahaman yang dimiliki perusahaan dalam memahami kekuatan, kelemahan, kemampuan serta strategi pesaing. Narver dan Slater (1990:21)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur orientasi pesaing
5. Strategi diferensiasi	Strategi dimana perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Porter (1993:13)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur strategi diferensiasi

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Bab III berisi diskripsi obyek penelitian yang difokuskan untuk memberikan analisis terhadap model mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas perusahaan kecil serta strategi diferensiasi yang berdampak pada peningkatan profitabilitas. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat. Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisa data .

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini dalam data primer dan data sekunder :

##### **1. Data primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang disimpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Cooper dan Emory (1995:87). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui jawaban daftar pertanyaan yang diterima dari pimpinan, manager maupun pemilik perusahaan kecil di Yogyakarta, yang berkaitan dengan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, efektivitas perusahaan, strategi diferensiasi yang berdampak pada profitabilitas.

## 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Supranto (1997: 13). Data ini didapat dari jurnal-jurnal ilmiah dan literatur yang berhubungan dengan penelitian yang telah tersedia sebelumnya sehingga dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepustakaan dan telaah pustaka dalam penelitian ini. Selain itu data sekunder dalam penelitian ini berkaitan dengan data-data mengenai perusahaan kecil yang bergerak di bidang kerajinan di Daerah Istimewa Yogyakarta yang diperoleh dari Deperindag DIY, Dinas Koperasi Yogyakarta, dan Koperasi Perusahaan Produksi Perak Kota Gede .

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Cooper dan Emory (1995:34 ). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan kecil yang bergerak dalam usaha kerajinan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dan populasi yang ada dalam penelitian ini berjumlah 288 perusahaan kecil.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Singarimbun (1991:120). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Dalam hal ini sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, sedangkan pertimbangan yang diambil itu berdasarkan tujuan penelitian. Singarimbun (1991:122). Pada penelitian ini sampel yang diambil hanyalah perusahaan kecil yang bergerak dalam bidang kerajinan, seperti perak kota Gedhe, tatah sungging, kulit serta batik, karena keempat kerajinan ini berjumlah banyak. Dalam penelitian ini sampel juga diambil berdasarkan kriteria perusahaan kecil tangguh (sesuai kriteria Dinas Koperasi) karena asumsinya mereka adalah perusahaan kecil yang sudah berhasil dan sudah menggunakan konsep pemasaran serta strategi diferensiasi dalam meningkatkan profitabilitas seperti yang akan diteliti dalam penelitian ini. Sempel juga diambil berdasarkan perusahaan kecil dalam bidang kerajinan yang memiliki show room/ruang pameran.

Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan beberapa metode, antara lain dengan menggunakan rumus sebagai berikut Rao (1996):

$$n = \frac{N}{1+N (\text{Moe})^2}$$

n = jumlah sampel

N = populasi

Moe = Margin of error yaitu tingkat kesalahan maksimum yang dapat ditoleransi.

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah populasi perusahaan kerajinan dalam penelitian ini adalah 288, dengan menggunakan Moe sebesar 10% karena jumlah populasi yang tidak begitu banyak sehingga Moe 10% dinilai cukup memenuhi. Jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

$$n = \frac{288}{1+288 (10\%)^2}$$
$$n = 74.2268 \approx 75$$

Sementara itu penentuan sampel menurut Hair. et al (1995) dalam Augusty Ferdinand (2002:47) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis SEM. Ukuran sampel yang ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh. Dengan demikian apabila sampel penelitian ini dengan menggunakan rumus menurut Hair et. al (1995) dalam Augusty Ferdinand (2002:47) adalah:

$$\text{Jumlah indikator} = 13$$

$$\text{Sampel minimal} = 13 \times 5 = 65$$

Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden, sesuai sampel minimal hasil perhitungan dengan rumus Rao (1996) dan rumus Hair et al. (1995) dalam Augusty Ferdinand (2002:47) mengenai sample yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Interview (wawancara)**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan wawancara yaitu metode pengumpulan data yang langsung diperoleh dari jawaban responden dengan cara mengadakan tanya jawab.

### 3.4.2 Kuesioner (angket)

Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat langsung dari pengisian kuesioner (angket) oleh pemilik perusahaan. Pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi pertanyaan terbuka dan tertutup, yang diberikan kepada responden secara langsung sehingga keobyektifan lebih terjaga serta cepat. Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang tidak menggiring ke jawaban yang telah ditentukan dan tinggal dipilih dari alternatif yang ditawarkan. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang sudah menggiring ke jawaban yang alternatifnya sudah ditentukan. Freddy (2001:47). Pertanyaan-pertanyaan pada angket tertutup dibuat dengan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju /sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### III.5. Teknik Analisa Data

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis data yang di gunakan adalah :

#### 1. Analisis data kualitatif

Merupakan analisis data yang berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori yang ada yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis.

## 2. Analisis data kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Supranto (1997:6)

Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajarkan adalah dengan menggunakan SEM( Struktur Equation Model ) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01 ( Analisis of Moment Structure). SEM digunakan karena memiliki keunggulan dalam penelitian manajemen seperti kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang lazim digunakan angka-angka).

Dalam membuat pemodelan yang lengkap, terdapat beberapa langkah-langkah yang harus diikuti sebagai berikut: Augusty Ferdinand (2002:34)

### 1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam mengembangkan model SEM adalah pengembangan model yang memiliki justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan hanya untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model.

## **2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal.**

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang harus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- Konstruk eksogen (*exogeneous construct*) yang dikenal sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu panah.
- Konstruk endogen (*endogeneous construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memproduksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

## **3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.**

Pada langkah ketiga ini model pengukuran yang spesifik siap untuk dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibuat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (struktural equation)

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

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model)

Pada spesifikasi ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Augusty Ferdinand (2002:45)

**4. Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan.**

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matrik inputnya adalah matrik kovarians/varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matrik korelasi. Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan maximum likelihood estimation

**5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi**

Pada langkah yang kelima ini dapat dilakukan dengan melihat:

- a. Standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0.9) diantara koefisien estimasi.

Masalah dalam indikasi pada prinsipnya adalah pada problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

#### **6. Mengevaluasi kriteria Goodness of fit.**

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria goodness of fit tersebut adalah:

##### **a. $\chi^2$ - Chi-square statistic**

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio chi-square statistic ( $\chi^2$ ). Nilai  $\chi^2$  yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,50$ . Hulland, et.al.1996 dalam Augusty Ferdinand (2002:55)

##### **b. Probability**

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$  GFI (Goodness of Fit Index)

Merupakan pengukuran nonstatistical yang nilainya berkisar antara 0 (poor fit) s/d 1.0 (perfect fit). Sedangkan nilai  $\chi^2$  yang lebih besar dari 0,0 mendapatkan fit yang baik. Augusty Ferdinand (2002:56)

**c. RMSEA (Root Mean Square Error of approximation)**

Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 mempunyai indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom. Browne dan Cudeck, 1993 dalam Augusty Ferdinand (2002:56)

**d. GFI (Goodness of Fit Index)**

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "better fit". Augusty Ferdinand (2002:57)

**e. CFI (The comparative fit index)**

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan suatu tingkat fit yang tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan untuk  $CFI > 0.95$ . Augusty Ferdinand (2002:60)

**f. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)**

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau  $>$  dari 0.90. Augusty Ferdinand (2002:57)

**g. CMIN/DF**

Adalah the minimum sample discrepancy function dibagi dengan degree of freedomnya. CMIN/DF merupakan statistik chi square,  $\chi^2$  dibagi dengan Dfnya sehingga disebut  $\chi^2$  – relatif. Nilai  $\chi^2$ –relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data. Augusty Ferdinand, (2002:58)

**h. TLI (Tucker lewis index)**

Tucker lewis index (TLI) adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $> 0.95$ . Dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit. A. Buckle, 1997 dalam Augusty Ferdinand (2002:60).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel:

Tabel 3.1  
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit index	Cut-off Value
X <sup>2</sup> -chi square	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIND/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Augusty Ferdinand, 2002

## **7. Mengintepretasikan dan memodifikasi model**

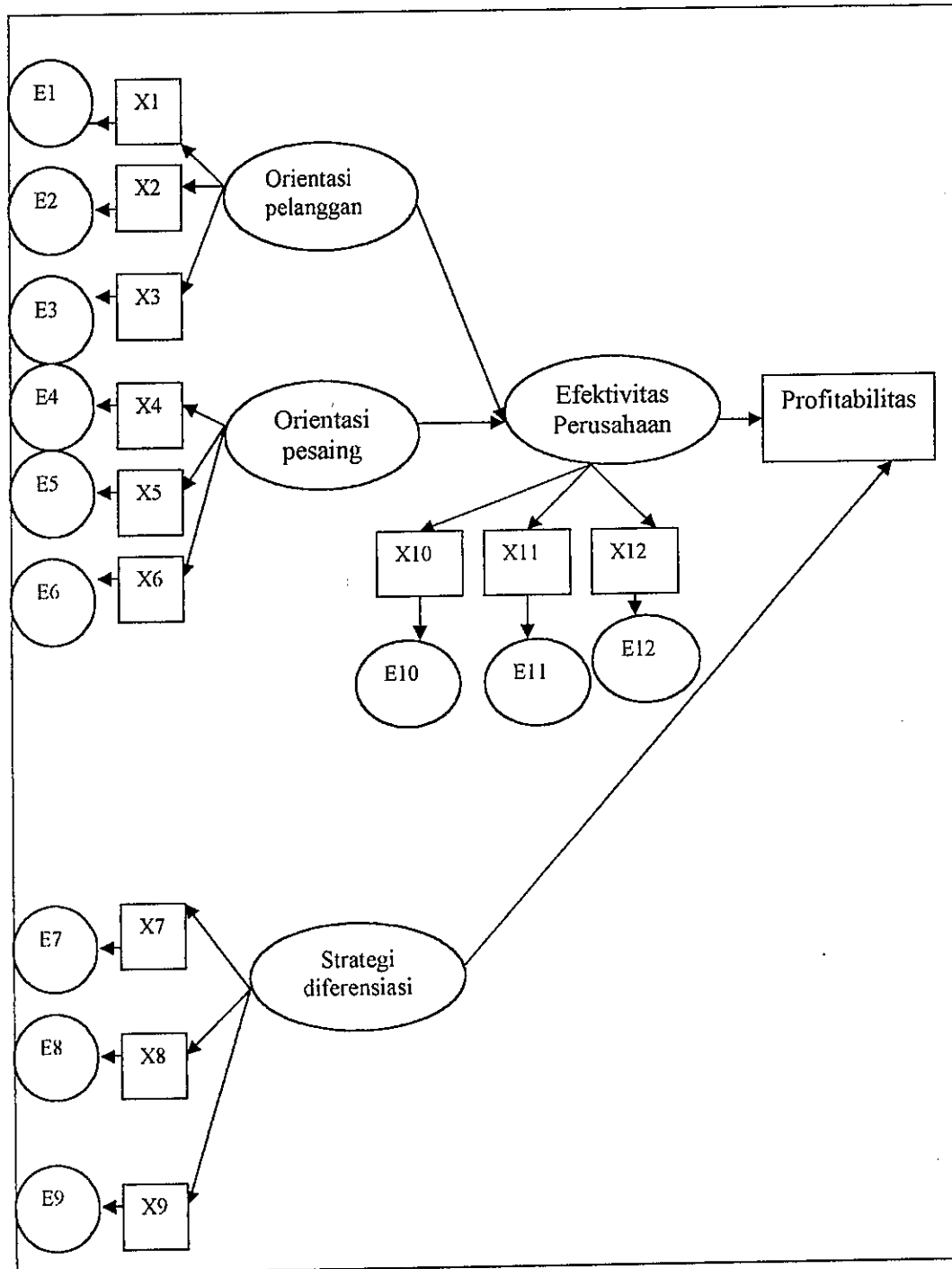
Langkah terakhir dalam SEM adalah mengintepretasikan dan memodifikasikan model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai Standardized Residual Variance yang kecil.

### **III:6 Kesimpulan**

Pada bab III telah dijelaskan metodologi penelitian yang akan digunakan dalam studi. Metode pengumpulan yang tepat telah dijabarkan. Prosedur pengumpulan semepel telah dijelaskan secara garis besar dan proses pengukuran.

### III.7 Diagram Alur Model Penelitian

Gambar 3.1  
Diagram alur model penelitian



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan

Tabel 3.2  
Keterangan indikator-indikator

X1: Memahami keinginan dan selera pelanggan	X11: Keterikatan pelanggan
X2: Memonitor komitmen pelanggan	X12: Kualitas standar produk
X3: Menanggapi keluhan pelanggan	X13: Profitabilitas
X4: Mengevaluasi informasi pesaing	
X5: Merespon tindakan pesaing	
X6: Mengambil keuntungan dari kelengahan pesaing	
X7: Kualitas Produk	
X8: Keunikan Produk	
X9: Pelayanan terhadap konsumen	
X10: Keunggulan Produk baru	

Sumber : dikembangkan dalam tesis ini

Tabel 3.3  
Variabel dan Dimensi

Variabel	Dimensi	Simbol
1. Profitabilitas	- Profitabilitas	X13
2. Efektivitas Perusahaan	- Keunggulan produk baru	X12
	- Keterikatan pelanggan	X11
	- Kualitas standar produk	X10
3. Orientasi pelanggan	- Memahami keinginan dan selera pelanggan	X1
	- Memonitor komitmen pelanggan	X2
	- Menanggapi keluhan pelanggan	X3
4. Orientasi pesaing	- Mengevaluasi informasi pesaing	X4
	- Merespon tindakan pesaing	X5
	- Mengambil keuntungan dari kelemahan pesaing	X6
5. Strategi diferensiasi	- Kualitas produk	X7
	- Keunikan produk	X8
	- Pelayanan terhadap konsumen	X9

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 3.4  
Model Pengukuran

Konsep Exogen (Model Pengukuran)	Konsep Endogeneous (Model Pengukuran)
X1 : $\lambda_1$ orientasi pelanggan + $\epsilon_1$	X10 : $\lambda_{10}$ efektivitas perusahaan + $\epsilon_{10}$
X2 : $\lambda_2$ orientasi pelanggan + $\epsilon_2$	X11 : $\lambda_{11}$ efektivitas perusahaan + $\epsilon_{11}$
X3 : $\lambda_3$ orientasi pelanggan + $\epsilon_3$	X12 : $\lambda_{12}$ efektivitas perusahaan + $\epsilon_{12}$
X4 : $\lambda_4$ orientasi pesaing + $\epsilon_4$	X13 : $\lambda_{13}$ profitabilitas + $\epsilon_{13}$
X5 : $\lambda_5$ orientasi pesaing + $\epsilon_5$	
X6 : $\lambda_6$ orientasi pesaing + $\epsilon_6$	
X7 : $\lambda_7$ strategi diferensiasi + $\epsilon_7$	
X8 : $\lambda_8$ strategi diferensiasi + $\epsilon_8$	
X9 : $\lambda_9$ strategi diferensiasi + $\epsilon_9$	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Tabel 3.5  
Model Struktural

Efektivitas perusahaan	= $\gamma_1$ orientasi pelanggan + $\gamma_2$ orientasi pesaing + Z1.
Profitabilitas	= $\beta_1$ Efektivitas perusahaan + $\beta_2$ Strategi diferensiasi + Z2

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

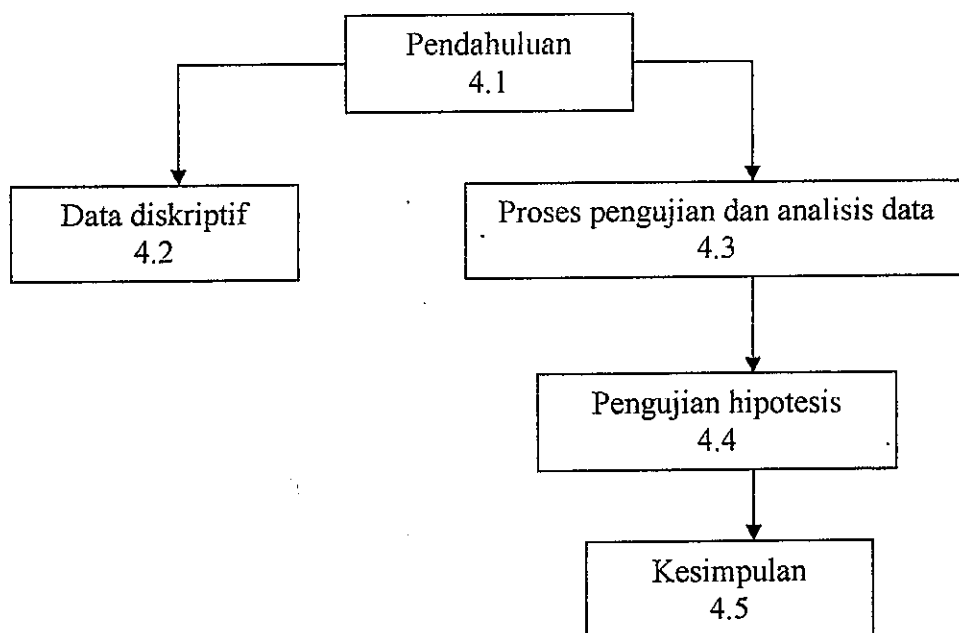
## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1 Pendahuluan

Bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses penganalisan data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipoteses yang telah diajukan pada bab II dan III. Secara umum sistematika pembahasan pada bab IV ini dalam gambar 4.1.

Analisis data dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *structural equation model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi criteria goodness of fit seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

Gambar 4.1  
Outline Bab IV



#### **4.2 Data-data deskriptif**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden yang merupakan pemilik, pemimpin atau manager dari perusahaan kecil perak, tatah sungging, kulit serta batik. Data penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian ini.

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Data deskriptif yang ditampilkan dalam penelitian ini hanyalah data pendidikan responden karena pendidikan responden ternyata memiliki pengaruh yang besar dalam pemahaman konsep dan strategi pemasaran perusahaan.

Data deskriptif tingkat pendidikan responden seperti pada tabel 4.1 menunjukkan sebagian besar berpendidikan SMA, yaitu sebesar 34%, S1 sebesar 21%, SMP sebesar 14%, SD sebesar 27%, dan D3 sebesar 4%. Perusahaan kecil yang memiliki manager atau pemimpin yang memiliki pendidikan sarjana maupun diploma III dalam perkembangannya lebih cepat.

Pendidikan tinggi yang dimiliki oleh pemimpin, pemilik maupun menejer terkait erat dengan jenis kerajinan. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kebanyakan perusahaan kecil yang memiliki manajer, pemilik maupun pemimpin dengan pendidikan Strata 1 maupun Diploma 3 kebanyakan perusahaan perak. Hal ini dikarenakan beberapa perusahaan perak Kota Gedhe sudah memiliki pasar baik domestik maupun internasional sehingga kebutuhan Sumber daya manusia yang memiliki pendidikan tinggi lebih diperlukan.

Manajer, pemilik maupun pemimpin yang memiliki pendidikan tinggi, perusahaan perak yang ada di kota gedhe, lebih peka dalam pencarian pasar baru, sehingga disamping konsumen lama tetap diperhatikan, mereka juga selalu mendapatkan konsumen baru. Dan hal ini berpengaruh besar dalam peningkatan profitabilitas perusahaan.

Sedangkan perusahaan kecil bidang kerajinan yang lain dinilai masih sedikit yang memiliki pendidikan sarjana maupun diploma, sehingga mereka dalam perkembangannya masih dinilai lambat, jikalau mereka berhasil karena mereka hanya belajar dari pengalaman yang ada.

Tabel 4.1  
Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persen
Sarjana	34	34%
Diploma tiga	14	14%
SMA	27	27%
SMP	21	21%
SD	4	4%
Jumlah Total	100	100%

Sumber: dikembangkan dalam tesis ini

#### 4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah structural Equation Modelling (SEM) yang terdiri dari tujuh bagian:

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambar dalam bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 13 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara orientasi pelanggan, orientasi pesaing terhadap efektivitas perusahaan yang kemudian berpengaruh terhadap profitabilitas. Disamping itu juga diteliti hubungan antara strategi diferensiasi dengan profitabilitas.

2. Pengembangan diagram alur path (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II.

3. Konversi diagram alur dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada bab II.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varian /kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden dari pemilik, pemimpin dan menejer dari perusahaan perak, tatah sungging, kulit dan batik. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01 dengan maximum likelihood estimation.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem diidentifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negative
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ )

6. Evaluasi criteria goodness of fit

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap criteria goodness of fit seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) seperti tabel berikut:

Tabel 4.2  
Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(goodness-of-fit Indeks)

Goodness of Fit index	Cut-off Value
X <sup>2</sup> -chi square	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIND/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber :Augusty Ferdinand, 2002

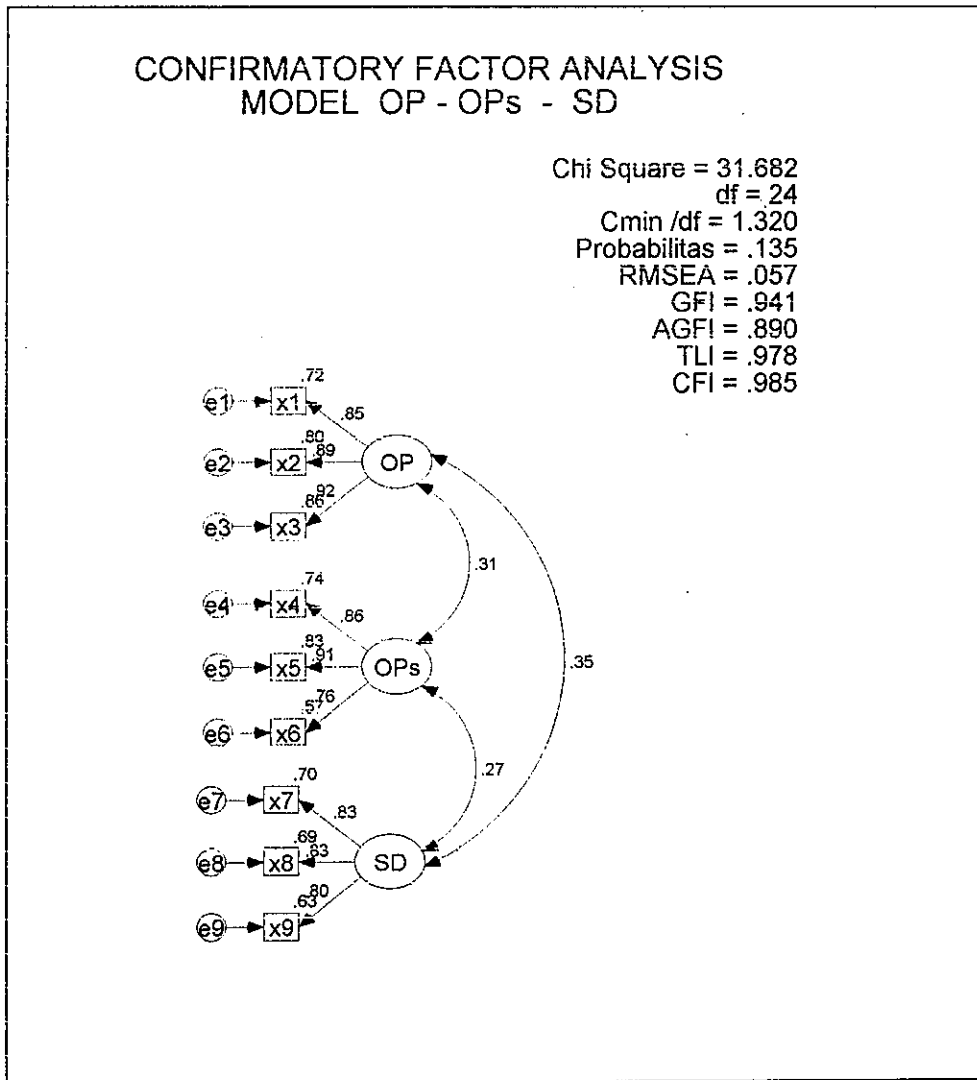
## 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model apabila tidak memenuhi syarat pengujian.

### 4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis factor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, efektivitas perusahaan, strategi diferensiasi dan profitabilitas. Hasil dari analisa dapat dilihat pada gambar 4.2, 4.3 dan tabel 4.3, 4.4 berikut ini:

Gambar 4.2  
 Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Strategi Diferensiasi



Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.01

Keterangan:

- |   |    |
|---|----|
| Memahami keinginan dan selera pelanggan | X1 |
| Memonitor komitmen pelanggan            | X2 |
| Menanggapi keluhan pelanggan            | X3 |

Mengevaluasi informasi pesaing	X4
Merespon tindakan pesaing	X5
Mengambil keuntungan dari kelemahan pesaing	X6
Kualitas produk	X7
Keunikan produk	X8
Pelayanan terhadap pesaing	X9

Tabel 4.3  
Regression Weight

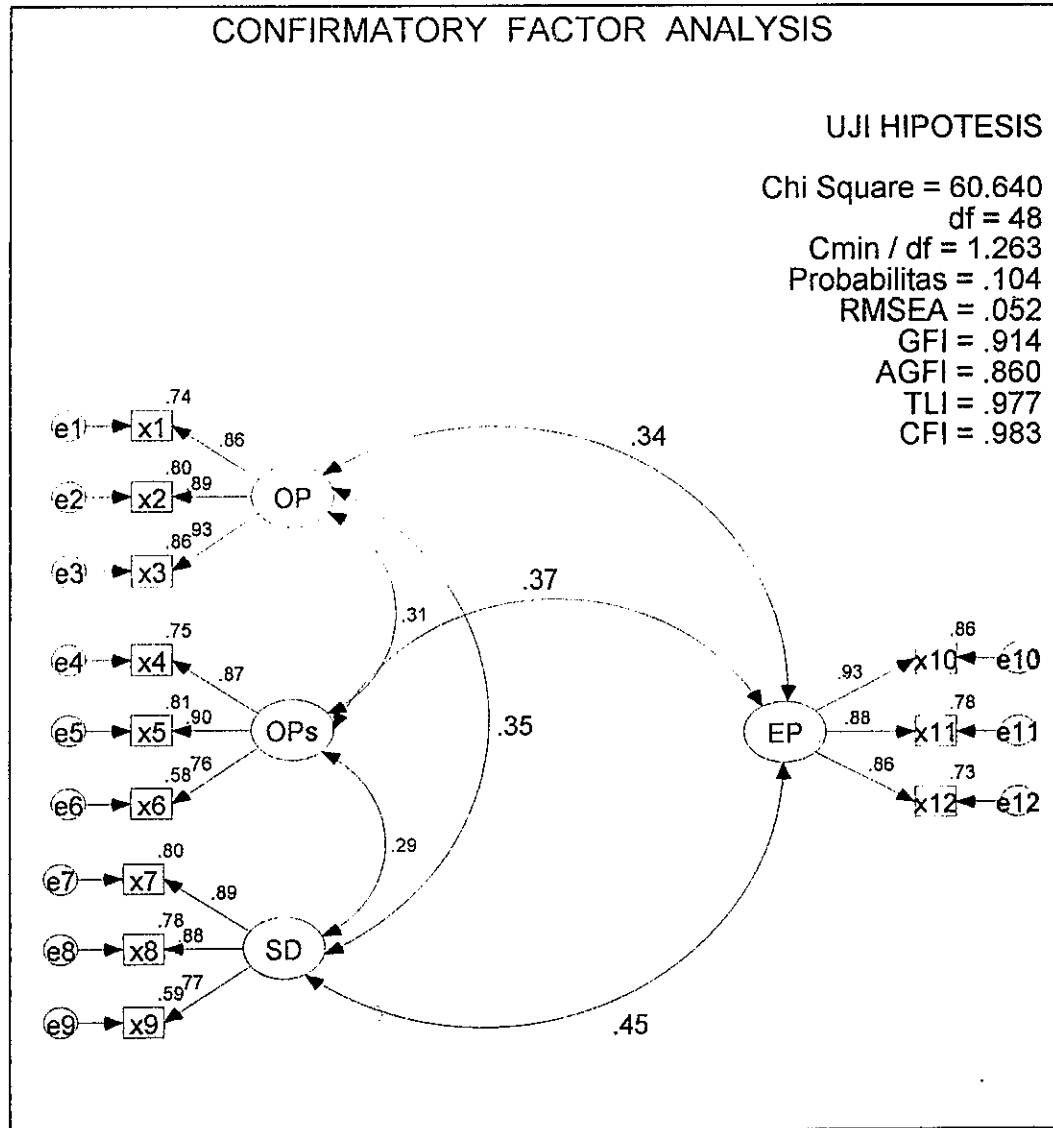
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <-- Irientasi Pelanggan	1.000				
x2 <-- Irientasi Pelanggan	1.098	0.084	13.077	0.000	par-1
x1 <-- Irientasi Pelanggan	0.983	0.083	11.883	0.000	par-2
x6 <-- Orientasi Pesaing	1.000				
x5 <-- Orientasi Pesaing	1.087	0.123	8.839	0.000	par-3
x4 <-- Orientasi Pesaing	1.080	0.124	8.673	0.000	par-4
x9 <-- Strategi Diferensiasi	1.000				
x8 <-- Strategi Diferensiasi	1.085	0.131	8.304	0.000	par-5
x7 <-- Strategi Diferensiasi	1.174	0.141	8.318	0.000	par-6

Sumber: Data primer yang diolah, 2003

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai loading faktor (koefisien  $\lambda$ ) atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai critical ratio atau  $C.R \geq 1,96$  signifikansi 5 % dengan demikian semua indikator dapat diterima.

Gambar 4.3

Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi pelanggan, Orientasi pesaing, strategi diferensiasi, efektivitas perusahaan dan profitabilitas



Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.01

Keterangan :

Memahami keinginan dan selera pelanggan	X1
Memonitor komitmen pelanggan	X2
Menanggapi keluhan pelanggan	X3
Mengevaluasi informasi pesaing	X4
Merespon tindakan pesaing	X5
Mengambil keuntungan dari kelemahan pesaing	X6
Kualitas produk	X7
Keunikan produk	X8
Pelayanan terhadap pesaing	X9
Keunggulan produk baru	X10
Keterikatan pelanggan	X11
Kualitas standar produk	X12
Profitabilitas	X13

Tabel 4.4  
Regression Weights

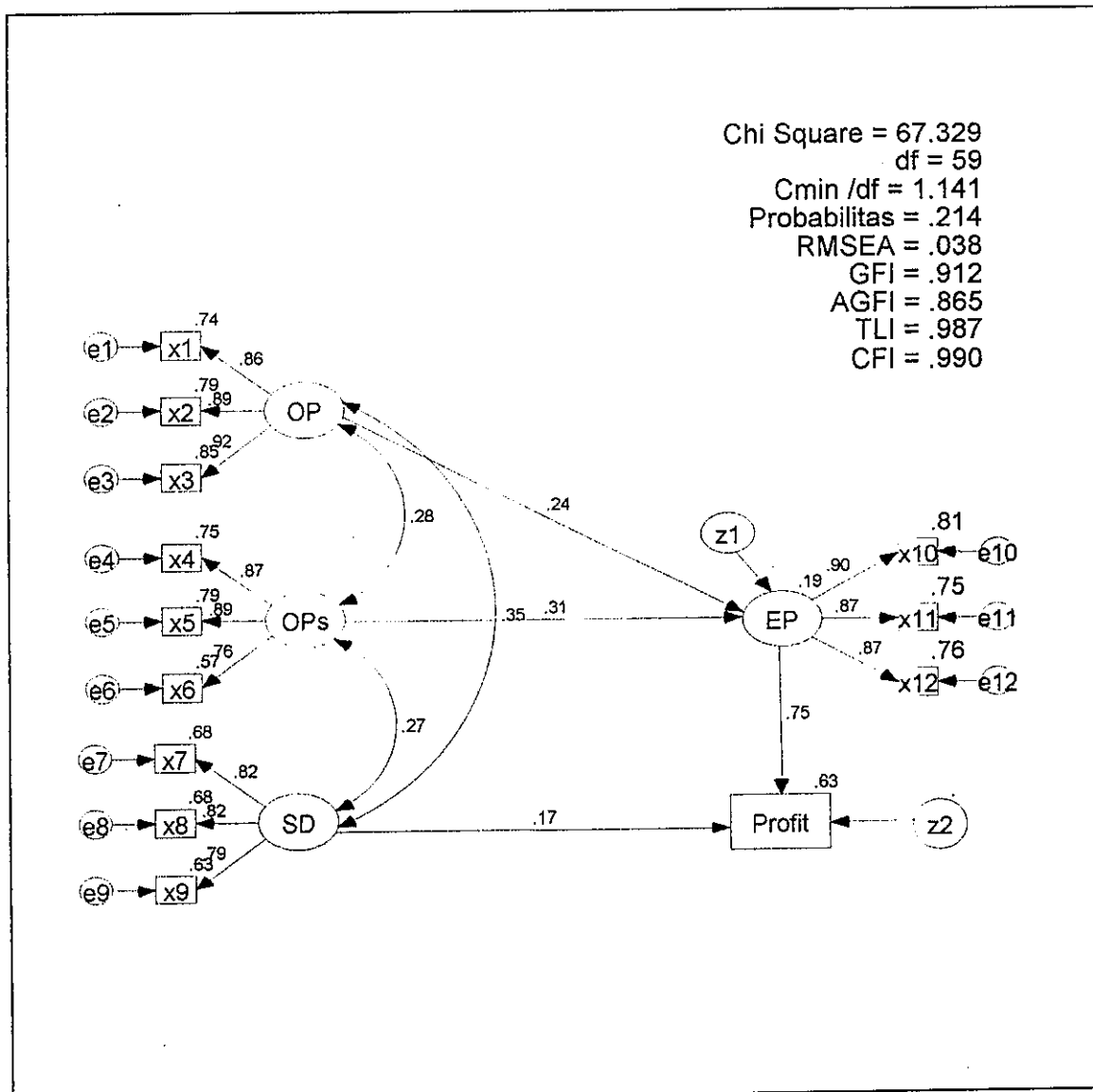
			Esti	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	Orientasi Pelanggan	1.000				
x2	<--	Orientasi Pelanggan	1.086	0.081	13.350	0.000	par-1
x1	<--	Orientasi Pelanggan	0.969	0.078	12.441	0.000	par-2
x6	<--	Orientasi Pesaing	1.000				
x5	<--	Orientasi Pesaing	1.070	0.119	8.967	0.000	par-3
x4	<--	Orientasi Pesaing	1.076	0.122	8.831	0.000	par-4
x9	<--	Strategi Diferensiasi	1.000				
x8	<--	Strategi Diferensiasi	1.135	0.125	9.058	0.000	par-5
x7	<--	Strategi Diferensiasi	1.234	0.135	9.109	0.000	par-6
x10	<--	Efektivitas Prhs	1.000				
x11	<--	Efektivitas Prhs	1.010	0.078	12.900	0.000	par-7
x12	<--	Efektivitas Prhs	0.910	0.075	12.209	0.000	par-8

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai loading faktor (koefisien  $\lambda$ ) atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai critical ratio atau  $C.R \geq 1,96$  signifikansi 5 %, dengan demikian semua indikator dapat diterima.

### 4.3.1 Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4 dan table 4.5 berikut:



Sumber: Hasil pengolahan AMOS 4.01

Keterangan:

Orientasi pelanggan	OP
Orientasi pesaing	OPS
Strategi diferensiasi	STD
Efektivitas Perusahaan	EP
Profitabilitas	P
Memahami keinginan dan selera pelanggan	X1
Memonitor komitmen pelanggan	X2
Menanggapi keluhan pelanggan	X3
Mengevaluasi informasi pesaing	X4
Merespon tindakan pesaing	X5
Mengambil keuntungan dari dari kelengahan pesaing	X6
Kualitas produk	X7
Keunikan produk	X8
Pelayanan terhadap konsumen	X9
Keunggulan produk baru	X10
Keterikatan pelanggan	X11
Kualitas standard produk	X12
Profitabilitas	X13

Tabel 4.5  
Rgression Weights

		Estim	SE	CR	P	Label
Efektivitas Prsh<--	Orientasi Pelanggan	0.251	0.111	2.273	0.023	par-12
Efektivitas Prsh<--	Orientasi Pesaing	0.298	0.108	2.774	0.006	par-13
x3 <--	Orientasi Pelanggan	1.000				
x2 <--	Orientasi Pelanggan	1.083	0.084	12.946	0.000	par-1
x1 <--	Orientasi Pelanggan	0.974	0.079	12.300	0.000	par-2
x6 <--	Orientasi Pesaing	1.000				
x5 <--	Orientasi Pesaing	1.052	0.121	8.683	0.000	par-3
x4 <--	Orientasi Pesaing	1.071	0.125	8.595	0.000	par-4
x9 <--	Strategi Diferensiasi	1.000				
x8 <--	Strategi Diferensiasi	1.050	0.130	8.064	0.000	par-5
x7 <--	Strategi Diferensiasi	1.128	0.140	8.056	0.000	par-6
x10 <--	Efektivitas Prsh	1.000				
x11 <--	Efektivitas Prsh	1.016	0.084	12.081	0.000	par-7
x12 <--	Efektivitas Prsh	0.948	0.077	12.262	0.000	par-8
Profit <--	Strategi Diferensiasi	0.204	0.087	2.330	0.020	par-14
Profit <--	Efektivitas Prsh	0.749	0.078	9.650	0.000	par-15

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti dari tingkat P terhadap chi-square model sebesar 67,329 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada pada rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal (0.865) seperti dalam table 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6

Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(Goodness-of-fit Indeks)

Goodness of fit	Cut-of Value	Hasil analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> -chi square	77.931	67.329	Baik
Significance probability	≥ 0.05	0.214	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.038	Baik
GFI	≥ 0.90	0.912	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.865	Marginal
CMIND/DF	≤ 2.00	1.141	Baik
TLI	≥ 0.95	0.987	Baik
CFI	≥ 0.95	0.990	Baik

Sumber: Data primer yang diperbandingkan, 2002

#### 4.3.1 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.7. Uji normalitasnya yang dilakukan dengan menggunakan kriteria Critical ratio sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1 %), Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji Normalitas data untuk setiap indikator

terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.7  
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
Profit	4	10	-0.037	-0.150	-0.826	-1.687
x12	5	10	-0.132	-0.540	-1.058	-2.159
x11	3	10	-0.236	-0.964	-0.767	-1.566
x10	5	10	-0.032	-0.131	-1.233	-2.516
x7	5	10	-0.270	-1.104	-1.207	-2.463
x8	5	10	-0.232	-0.948	-1.158	-2.364
x9	5	10	-0.270	-1.104	-0.966	-1.972
x4	3	10	0.008	0.031	-1.113	-2.272
x5	3	10	0.025	0.101	-1.044	-2.130
x6	3	10	0.165	0.673	-1.088	-2.222
x1	5	10	-0.353	-1.440	-1.084	-2.214
x2	5	10	-0.264	-1.076	-1.102	-2.249
x3	5	10	-0.183	-0.746	-1.107	-2.259
Multivariate					21.655	5.483

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

## **Evaluasi outliers**

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun outliers dapat dievaluasikan dalam dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers Augusty Ferdinand (2002:97)

### **Univariate Outliers**

Deteksi terhadap adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1.00 ( Augusty Ferdinand, 2002:98). Pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu diskriptive statistic-Summarise. Observasi data yang memiliki nilai Z-score  $\pm 3.0$  akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian outliers pada table 4.9 berikut menunjukkan tidak adanya univariate outliers.

Tabel 4.8

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.06005	1.16887	1.5E-15	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.74689	1.23415	7.3E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.12362	1.20494	-9.E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.12753	1.54969	-4.E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.18214	1.64618	-1.E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.01778	1.48705	3.5E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.78754	1.20166	9.8E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.99517	1.22285	2.2E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.03566	1.22661	-7.E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.82325	1.30948	4.5E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.90878	1.25512	-1.E-15	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.79833	1.41298	6.8E-16	1.0000000
Zscore(PROFIT)	100	-2.63482	1.42917	1.9E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

### Multivariate variable

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalonobis (The Mahalonobis distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variable dalam sebuah ruang multidimensional. Augusty Ferdinand (2002:103). Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 13 (jumlah indikator) pada tingkat  $\rho < 0.001$ . Namun dalam analisis ini tidak diketemukan outliers. Data mahalonobis dapat dilihat dalam lampiran output.

### **Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity**

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multicollinearitas (multicollinearity) atau singularitas (singularity) dalam kombinasi-kombinasi variable, maka yang perlu diamati dalam determinan dari matrik kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikoloniaritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian. Augusty Ferdinand (2002: 109). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar  $3,5363e + 001$  dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multicolonieritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

### **Pengujian Terhadap nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikan 1%. Augusty Ferdinand (2002:109). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan AMOS dapat dilihat pada lampiran. Berdasarkan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\pm 2,58$ .

## Uji Reliability dan Variance Extract

### Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut. Augusty Ferdind (2002:61).

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std Loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

#### Keterangan

- Standard laoding diperoleh dari standarized loading untuk tiap – tiap indikator yang dapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1- reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil standard loading data:

Orientasi pelanggan	= 0,86 + 0,89 + 0,92 = 2,67
Orientasi Pesaing	= 0,87 + 0,89 + 0,76 = 2,52
Strategi diferensiasi	= 0,82 + 0,82 + 0,79 = 2,43
Efektivitas Perusahaan	= 0,90 + 0,87 + 0,87 = 2,64

Hasil Measurement Error:

Orientasi Pelanggan	= 0,26 + 0,21 + 0,15 = 0,62
Orientasi Pesaing	= 0,24 + 0,21 + 0,42 = 0,87
Strategi diferensiasi	= 0,33 + 0,33 + 0,38 = 1,04
Efektivitas Perusahaan	= 0,19 + 0,24 + 0,24 = 0,67

Perhitungan Reliabilitas Data

$$\begin{aligned} \text{Orientasi pelanggan} &= \frac{(2,67)^2}{(2,67)^2 + 0,62} = 0,92 \\ \text{Orientasi pesaing} &= \frac{(2,52)^2}{(2,52)^2 + 0,87} = 0,88 \\ \text{Strategi diferensiasi} &= \frac{(2,43)^2}{(2,43)^2 + 1,04} = 0,85 \\ \text{Efektivitas perusahaan} &= \frac{(2,64)^2}{(2,64)^2 + 0,67} = 0,91 \end{aligned}$$

## Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah: Augusty Ferdinand (2002:62)

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std Loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap – tiap indikator yang dapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator.

Hasil Square standarized loading data:

Orientasi pelanggan	$= 0,86^2 + 0,89^2 + 0,92^2 = 2,3781$
Orientasi pesaing	$= 0,87^2 + 0,89^2 + 0,76^2 = 2,1266$
Strategi diferensiasi	$= 0,82^2 + 0,82^2 + 0,79^2 = 1,9689$
Efektivitas perusahaan	$= 0,90^2 + 0,87^2 + 0,87^2 = 2,3238$

Perhitungan Variance Extract Data

Orientasi pelanggan	$= \frac{2,3781}{2,3781 + 0,62} = 0,79$
---------------------	---

$$\begin{aligned} \text{Orientasi pesaing} &= \frac{2,1266}{2,1266 + 0,87} = 0,71 \\ \text{Strategi diferensiasi} &= \frac{1,9689}{1,9689 + 1,04} = 0,65 \\ \text{Efektivitas perusahaan} &= \frac{2,3238}{2,3238 + 0,67} = 0,78 \end{aligned}$$

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi pelanggan	0,92	0,79
Orientasi pesaing	0,88	0,71
Strategi diferensiasi	0,85	0,65
Efektivitas perusahaan	0,91	0,78

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis factor konfirmatori dan structural equation model, maka dalam penelitian ini dapat diterima seperti dalam gambar table 4.2. Hasil pengukuran telah memenuhi criteria goodness of fit: Chi-square = 67.329, probability = 0.214 CMIN/df = 1.141, GFI = 0.912, AGFI = 0.865 TLI = 0.987, CFI = 0.990 dan RMSEA = 0.038. Selanjutnya berdasarkan model fit ini dilakukan pengujian kepada 4 hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, seperti dalam table 4.10

#### 4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

*H1: Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil*

Parameter estimasi antara orientasi pelanggan dan efektivitas perusahaan kecil menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan hasil C.R = 2.273 atau C.R  $\geq \pm 1.96$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 1 diterima .

#### 4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

*H2: Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan atau semakin tinggi orientasi pesaing maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil*

Parameter estimasi antara orientasi pesaing dan efektivitas perusahaan kecil menunjukkan hasil yang positif yang signifikan dengan hasil C.R = 2.774 atau C.R  $\geq 1.96$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 2 diterima .

#### 4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

*H3 : Efektivitas perusahaan kecil memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin tinggi efektivitas perusahaan kecil maka semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan kecil.*

Parameter antara efektivitas perusahaan dan profitabilitas perusahaan kecil menunjukkan hasil yang positif yang signifikan dengan hasil  $C.R = 9.650$  atau  $C.R \geq \pm 1.96$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 3 diterima.

#### 4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

*H4 : Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin efektif strategi diferensiasi maka semakin tinggi profitabilitas perusahaan kecil*

Parameter antara strategi diferensiasi dan profitabilitas perusahaan kecil menunjukkan hasil yang positif yang signifikan dengan hasil  $C.R = 2.330$  atau  $C.R \geq \pm 1.96$  dengan taraf signifikansi 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 4 diterima.

Tabel 4.10  
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil.	Diterima
H2	Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi	Diterima

	orientasi pesaing maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil.	
H3	Efektivitas perusahaan kecil memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil. atau semakin tinggi efektivitas perusahaan kecil maka semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan kecil.	Diterima
H4	Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin efektif strategi diferensiasi maka semakin tinggi profitabilitas perusahaan kecil	Diterima

Sumber: Hasil analisis empirik 2002

#### 4.5 Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap empat hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa empat hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan dalam bab V.

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Simpulan

Bab I telah menjelaskan mengenai konsep pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan kecil dalam memaksimalkan efektivitasnya sehingga dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing telah dibuktikan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, karena perusahaan berusaha untuk memenuhi keinginan pelanggan dan berusaha untuk mengidentifikasi gerak-gerik pesaing sehingga dapat memacu perusahaan untuk secepatnya menciptakan produk baru yang unggul, selalu meningkatkan kualitas standar produk serta dapat mengikat pelanggan. Phelham (1997:57)

Selain itu, profitabilitas perusahaan khususnya untuk perusahaan kecil juga dipengaruhi oleh strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi banyak diadopsi oleh usaha kecil karena mereka berusaha untuk berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Porter (1993:13)

Permasalahan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah, apakah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dapat meningkatkan efektivitas perusahaan kecil sehingga dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan dan bagaimanakah pengaruh efektivitas perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan kecil. Permasalahan kedua apakah strategi diferensiasi dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan kecil dan bagaimanakah pengaruh strategi diferensiasi terhadap profitabilitas perusahaan kecil.

Pengujian permasalahan diajukan dalam bab I, maka bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan empat dasar teori mengenai orientasi pelanggan yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (H1), orientasi pesaing yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (H2), efektivitas perusahaan dengan profitabilitas perusahaan (H3), strategi diferensiasi dengan profitabilitas perusahaan (H4). Hipotesis-hipotesis yang diajukan dikembangkan secara empiris pada bab II dan dalam bab III diuraikan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini sejumlah 288 perusahaan kecil yang berdomisili di Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah sampel telah ditentukan sebanyak 100 perusahaan kecil. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan tertutup dan terbuka. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) pada software AMOS 4.01.

### **5.1.1 Simpulan hipotesis**

#### **5.1.1.1 Orientasi pelanggan dan efektivitas perusahaan**

H1: Orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis satu diterima, sehingga dapat mendukung teori Pelham dan Wilson (1996:65) yang dijadikan pendukung hipotesis ini. Pelham dan Wilson (1996:65) mendapati hubungan yang

signifikan antara orientasi pelanggan dengan efektivitas perusahaan. Orientasi pelanggan sangat mempengaruhi efektivitas perusahaan, karena perusahaan berusaha memberikan apa yang diinginkan pelanggan sehingga perusahaan akan memproduksi produk baru maupun yang dimodifikasi lebih cepat. Perusahaan akan selalu memberikan pelayanan yang lebih baik sehingga dapat menimbulkan kepuasan terhadap pelanggan, jika hal tersebut dilakukan terus menerus akan menimbulkan keterikatan pelanggan kepada perusahaan. Orientasi pelanggan juga dapat memacu perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas standar produk.

#### **5.1.1.2 Orientasi pesaing dan efektivitas perusahaan**

H2: Orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan kecil atau semakin tinggi orientasi pesaing maka semakin tinggi tingkat efektivitas perusahaan kecil

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis dua diterima karena mendukung teori yang dikemukakan Pelham dan Wilson (1996:15), yang mengatakan bahwa orientasi pesaing memiliki pengaruh terhadap efektivitas perusahaan. Orientasi pesaing sebagai kemampuan dan kehendak untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merespon tindakan pesaing. Hal ini akan mempercepat perusahaan untuk menciptakan produk baru yang unggul, selalu mengedepankan kualitas karena tidak ingin ketinggalan dengan pesaingnya, apalagi untuk perusahaan kecil yang bergerak dalam bidang kerajinan mereka hidup berdekatan sehingga suasana persainganpun selalu ada. Perusahaan yang

selalu melihat pesaing, efektivitas perusahaan akan mudah tercipta dan profitabilitas pun juga mudah ditingkatkan.

### **5.1.1.3 Efektitas perusahaan dengan Profitabilitas**

H3: Efektivitas perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin tinggi efektivitas perusahaan kecil maka semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan kecil.

Penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis tiga diterima karena mendukung teori Pelham (1997:62) yang menyatakan bahwa efektivitas perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil. Efektivitas perusahaan dapat dicapai oleh perusahaan jika perusahaan menerapkan konsep pemasaran yang tepat, seperti orientasi pelanggan dan orientasi pesaing karena kedua orientasi tersebut dapat mendorong perusahaan untuk selalu melihat pelanggan dengan baik serta selalu mengidentifikasi gerak-gerik pesaing sehingga kepuasan pelanggan yang diakibatkan selalu terpenuhi keinginannya menyebabkan pelanggan terikat, produk baru pun cepat diproduksi, dan kualitas standar terjamin karena perusahaan tidak mengijinkan perusahaan lain lebih baik dari dirinya. Jika efektivitas perusahaan terpenuhi maka peningkatan profitabilitas pun akan tercapai.

#### 5.1.1.4 Strategi diferensiasi dengan profitabilitas

H4: Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan kecil atau semakin efektif strategi diferensiasi maka semakin tinggi profitabilitas perusahaan kecil

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa hipotesis empat diterima karena mendukung penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1990:7) yang mengungkapkan bahwa strategi diferensiasi memiliki pengaruh yang positif terhadap profitabilitas. Keunggulan strategi diferensiasi adalah kemauan pelanggan untuk membeli produk yang berbeda dari produk perusahaan lain. *Superior value* dapat tercipta melalui produk yang memiliki kualitas tinggi, pelayanan yang baik, atau dengan kata lain produk tersebut memiliki keunikan atau berbeda dari produk perusahaan yang lain (A Pit dan Lei 1998:94). Diferensiasi membangun *competitive advantage* atau keunggulan bersaing sehingga mampu meningkatkan profitabilitas. Perusahaan menerapkan strategi diferensiasi dengan mencari desain dan memproduksi produk yang berbeda atau unik yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan. Tingginya perbedaan serta keunikan produk yang dibuat oleh perusahaan akan membuat perusahaan lain kesulitan untuk masuk serta berkompetisi dalam pasar yang sama sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan profitabilitas perusahaan.

#### 5.1.2 Simpulan masalah penelitian

Penelitian ini memunculkan beberapa permasalahan yaitu, permasalahan yang pertama adalah apakah orientasi pelanggan memiliki pengaruh yang positif

terhadap efektivitas perusahaan dan bagaimanakah pengaruh orientasi pelanggan terhadap efektivitas perusahaan kecil. Permasalahan tersebut dapat dijawab dengan melihat pengaruh orientasi pelanggan terhadap efektivitas perusahaan dimana diketahui bahwa parameter estimasi antara orientasi pelanggan terhadap efektivitas perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan positif. Hal ini sangat dimungkinkan, karena jumlah perusahaan secara kuantitas sangat besar dan langsung berhadapan dengan pelanggan, mereka akan berusaha untuk memenuhi selera pelanggan.

Perumusan masalah yang kedua, adalah apakah orientasi pesaing memiliki pengaruh terhadap efektivitas perusahaan dan bagaimanakah pengaruh antara orientasi pesaing terhadap efektivitas perusahaan. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa orientasi pesaing berpengaruh signifikan positif terhadap efektivitas perusahaan. Hal ini dapat dipahami karena perusahaan kecil yang kebanyakan berdomisili / bertempat tinggal pada suatu daerah seperti perak kota gede, tatah sungging di pocung, batik di daerah taman serta kulit di daerah keraton, mereka harus selalu melihat apa yang dilakukan pesaingnya, jika mereka tidak mau tertinggal bahkan kalah dari pesaing.

Perumusan masalah ketiga, adalah apakah efektivitas memiliki pengaruh terhadap profitabilitas dan bagaimanakah pengaruh antara efektivitas perusahaan terhadap profitabilitas perusahaan kecil. Permasalahan ini dapat dijawab bahwa efektivitas berpengaruh signifikan positif terhadap profitabilitas perusahaan. Hal tersebut terjadi karena dengan persaingan yang tinggi, pelanggan yang tidak

mudah didapat karena alasan krisis, menuntut pemilik atau manajer untuk lebih meningkatkan efektivitas perusahaannya, sehingga profit dapat dicapai.

Perumusan masalah keempat, berbunyi apakah strategi diferensiasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan kecil dan bagaimana pengaruh antara strategi diferensiasi terhadap profitabilitas perusahaan. Hasil menunjukkan strategi diferensiasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap profitabilitas perusahaan. Jawaban atas permasalahan keempat ini didasarkan atas penerimaan hipotesis keempat yang diajukan. Perusahaan kecil akan mencari strategi yang membuat perusahaannya baik dari segi produk maupun dari faktor yang lainnya berbeda, hal ini disebabkan karena banyaknya perusahaan yang menawarkan produk yang sejenis.

## **5.2 Implikasi Teoritis**

Penelitian ini mampu menjawab hipotesis yang diajukan pada bagian awal sehingga penelitian ini memberikan beberapa pandangan secara teoritis mengenai faktor- faktor pengaruh efektivitas perusahaan dan strategi diferensiasi dalam meningkatkan profitabilitas.

Literatur- literatur yang menjelaskan tentang teori:

- Orientasi pelanggan merupakan pemahaman perusahaan terhadap para pembeli. Sasaran agar mampu menciptakan nilai yang superior bagi mereka secara terus-menerus dan menciptakan penampilan yang superior bagi perusahaan. Narver dan Slater (1990:7). Orientasi pelanggan mendorong perusahaan untuk melihat keinginan pelanggan baik dari

keunggulan produk, maupun standar kualitas produk, sehingga pelanggan puas terhadap perusahaan dan hal ini akan lebih mengikat pelanggan. Pelham dan Wilson (1996:65) lebih lanjut meneliti mengenai orientasi pelanggan, dan didapatkan hubungan serta pengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan. Penelitian tersebut juga mendapati hubungan antara efektivitas perusahaan dengan profitabilitas.

- Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki perusahaan dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kemampuan-kemampuan dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing potensial Day dari Wensley, 1998, Porter 1980, 1985, dalam Slater dan Narver, (1994:53). Perusahaan akan selalu melihat pesaing, sehingga perusahaan berusaha meningkatkan desain produk, serta kualitas standar produknya (indikator efektivitas perusahaan). Orientasi pesaing dapat mempercepat penciptaan produk barunya, dan perusahaan akan selalu membandingkannya dengan pesaing dan hal ini akan memudahkan perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas. Pelham and Wilson (1996:65)
- Strategi Diferensiasi dilakukan oleh perusahaan terhadap para pesaingnya guna menampilkan keunikan, sehingga diharapkan mampu memenangkan persaingan. Strategi diferensiasi dapat diciptakan dengan meningkatkan kualitas produk, keunikan produk serta pelayanan terhadap pelanggan. Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi dapat dengan cepat

memperoleh dan meningkatkan profitabilitas. Shet (1985) dan Narver dan Slater (1990) dalam Pehlham (1997:54)

- Penelitian ini berusaha untuk menggabungkan teori-teori yang telah dijabarkan diatas serta diuji secara bersama-sama terhadap profitabilitas pada perusahaan kecil yang bergerak dalam bidang kerajinan. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing diuji pengaruhnya terhadap efektivitas perusahaan yang berdampak pada profitabilitas selanjutnya dilakukan pengujian antara startegi diferensiasi terhadap profitabilitas perusahaan kecil.

### **5.2.2 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa:

- 1) Peningkatan profitabilitas perusahaan kecil sangat dipengaruhi oleh variabel efektivitas perusahaan. Variabel efektivitas perusahaan dengan Indikator seperti keunggulan produk baru memiliki nilai yang tertinggi kemudian keterikatan pelanggan serta kualitas standar produk. Implikasi dari hasil penelitian ini menganjurkan kepada manajer, pemimpin maupun pemilik untuk memberikan perhatian dan peningkatan pada variabel efektivitas perusahaan. Perusahaan perlu mempertahankan keunggulan produk baik produk yang sudah lama kemudian di modifikasi maupun produk baru dengan kreativitas serta inovasi-inovasi seperti dalam mendisain produk, sehingga pelanggan selalu mendapatkan produk-produk baru. Keunggulan produk juga didukung oleh kualitas baik bahan maupun

kemampuan pengrajin. Perusahaan harus senantiasa memperhatikan kemampuan maupun keahlian pengrajin bahkan pengrajin perlu diberikan pelatihan sehingga peningkatan kualitas kerajinannya terjaga. Perusahaan diharapkan tidak terpaku hanya pada pencapaian kualitas standar pasar saja namun melebihi kualitas standar pasar yang ada. Jika perusahaan selalu memperbaiki kualitas produknya maka pelanggan akan membeli bahkan biasanya akan mempromosikan produk perusahaan kepada yang lainnya.

- 2) Variabel orientasi pesaing memiliki pengaruh tinggi terhadap efektivitas perusahaan dengan indikator merespon tindakan pesaing kemudian mengevaluasi informasi pesaing dan mengambil keuntungan dari kelengahan pesaing. Dengan melihat tingginya orientasi pesaing berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan maka manajer atau pemimpin harus lebih aktif dalam merespon tindakan pesaing tidak hanya dalam pengembangan dan penciptaan produk namun juga pada pemasaran. Manajer juga harus mulai melihat teknologi informasi seperti internet sebagai media dalam meluaskan pasar sehingga tidak hanya menggantungkan pada pasar domestik maupun turis yang datang saja. Manajer juga harus cepat dalam menanggapi adanya peluang pasar yang ada, sehingga tidak hanya mengandalkan pada pasar yang lama namun masuk pada pasar baru, karena dukungan dalam pengembangan pasar usaha kecil mulai tumbuh seperti banyaknya pameran-pameran baik yang diselenggarakan oleh Deperindag maupun swasta.

- 3) Orientasi pelanggan merupakan variabel yang perlu diperhatikan oleh manajer maupun pemimpin perusahaan karena dalam penelitian ini orientasi pelanggan menempati urutan kedua setelah orientasi pesaing dalam mempengaruhi efektivitas perusahaan. Manajer atau pimpinan harus memberikan perhatian lebih dalam meningkatkan komitmen pelanggan misalnya dengan menelpon jika sudah lama tidak melakukan pembelian atau selalu memberikan informasi kepada pelanggan tentang produk-produk baru perusahaan, misalnya dengan mengirim brosur. Manajer diharapkan tanggap terhadap keinginan serta selera pelanggan seperti desain produk, sehingga produk yang diciptakan diminati pelanggan. Perusahaan harus meningkatkan pelayanan dalam penjualan, serta cepat menanggapi keluhan pelanggan baik terhadap produk maupun yang lainnya, karena pelayanan sudah mulai dijadikan pilihan oleh pelanggan dalam membeli produk.
- 4) Strategi diferensiasi merupakan variabel yang perlu diperhatikan karena dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang paling kecil diantara beberapa variabel yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Dalam penelitian ini strategi diferensiasi menggunakan indikator keunikan produk, kualitas produk, serta pelayanan terhadap konsumen. Implikasi dari hasil penelitian ini menganjurkan perusahaan agar lebih menitik beratkan pada keunikan produk dengan desain yang berbeda karena desain yang berbeda dan susah ditiru akan mempersulit pesaing untuk meniru produk perusahaan.

- 5) Keuntungan harus dijadikan parameter bagi perusahaan kecil. Perusahaan harus memiliki target-target tertentu sehingga keuntungan dapat diperoleh secara maksimal.

### **5.3 Keterbatasan penelitian**

Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis yang diajukan dapat diterima, sehingga penelitian ini mampu memberikan bukti empiris terhadap teori-teori yang dibangun pada model penelitian. Namun penelitian yang telah dilakukan juga memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki dan dikembangkan dalam penelitian mendatang.

Hasil-hasil penelitian ini hanya pada perusahaan kecil yang bergerak pada bidang kerajinan perak, tatah sungging, batik, serta kulit yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan alasan inilah maka hasil-hasil penelitian ini memungkinkan adanya perbedaan apabila dilakukan pada kerajinan yang lain atau pada perusahaan kecil yang bergerak pada bidang pangan, sandang, bahan bangunan, logam maupun elektronik, dengan tempat yang berbeda serta waktu yang berbeda.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mengenai perusahaan kecil yang bergerak pada bidang kerajinan dapat dilakukan pada perusahaan kecil yang bergerak pada bidang yang lain, misalnya pada perusahaan kecil yang bergerak di bidang logam, atau bahan bangunan, pangan, sandang, maupun elektronik. Penelitian pada bidang-bidang

yang lain dapat digunakan sebagai pembandingan dan sebagai pengujian konsistensi variabe-variabel pada penelitian ini maupun untuk pengembangan teori yang telah dibangun pada penelitian ini.

## ***Daftar Pustaka***

- A. Aaker, David .1998. "*Developing Business strategy*", John Willey & Son, Inc New York Chichester Weinhein Brisbane Singapore Toronto.
- A. Getz, Gary dan Frederick D. Sturdivant .1989. "*The Nut and Bolts of formulating Differentiation Strategy*". **Planning Review (PLR) Bo. 17 ISS. 5 P. 4-9**
- Augusty Ferdinand Tae .2002. "*Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik*", **Research Paper series No. 01**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. ( Maret )
- Augusty Ferdinand Tae .2002. "*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- A.Pitts, Robert dan David Lei .1998. "*Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*", west Publishing Company Minneapolis/st. Paul New York Los Angeles San Fransisco.
- Barret, H and Weinstein, S (1998), "*The effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship*", *Entrepreneurship Theory & Practice* 5770
- C. Suhadiwarno.1999. "*Strategi Bisnis Perusahaan Kecil Indonesia Masuk Pasar Internasional Dalam Beberapa Isu Lingkungan Ekonomi Global*", Kajian Bisnis Universitas Gajah Mada.
- Cooper, donald R and W. Emory .1995. *Metode Penelitian Bisnis: Jilid 1*, Erlangga.
- Day, George S, .1994. "*The Capabilities of Market Driven Organization* ", **Journal of Marketing**, 58 (January), 37-52
- Dwi Ardiyawati, Minastitiek .2001. "*Strategi Diferensiasi Produk dan Pengaruhnya terhadap Image Konsumen*", Thesis Magister Manajemen
- E. Porter, Michael .1993. "*Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*", Erlangga Jakarta

- E. Fulmaer, William dan Jack Goodwin .1989. *"Reading in Marketing strategy : Begin With the Consumer"*, Scientific Press
- Freddy Rangkuti .1997. Riset Pemasaran. Pt Gramedia Pustaka Utama Jakarta dan STE IBII.
- Han, Jin K, Nawamkim and Rajendra K. Srivastava.1998."Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a missing Link?" **Journal of Marketing. Vol.62 Pges:30-45**
- Jaworski BJ., Kohli AK.1993, *"Market Orientation Antecedents and Consequenes "*, **Journal of Marketing** , 57 ( July)
- Laporan tahunan Deperindag Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2000-2001
- L. Reinhardth, Forest .1998. *"Enviromental Produk Differentiation: Implication for Corporate Strategy"*, **Calivornia Management Review Vol 40. No. 4 Summer**
- Masri Singarimbun dan Sofian Efendi .1985. Media Penelitian Survey. LP3ES
- M. Pelham, Alfred .1997. *" Mediating Influences on The Relationship Between Market Orientation and Profitability "*, **Journal of Marketing Theory and Practice.**
- Narver, JC, And Slater ,SF, 1990. *" The Effect of a Market Orientation on Business Profitability "*, **Journal of Marketing**, 54 ( Oct )
- Permadi M.F., (1998). *" Pengembangan Market Perfomance "*, **Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia** , Vol 13 No.3
- Rao, P .1996. *Marketing Consumer Perception Through Faktor Analisi*, **The Asia Manager. February-March**
- Soepono, Prasetyo .2000. *"Expecting Growth Despite of Economic Crises: The Case of Production and Marketing in Small-Medium-Sized Firm in The Special Region of Yogyakarta"*, **Gajah Mada Internasional Journal of Business, May 2000. Vol.2 No.2 pp 213-231**

Slater, Stanley dan John Narver .1994. "*Costomer led and Market-oriented.*" **Strategic Management Journal**.

The Coughlin Company, Inc. 2001. "*Enhancing Individual, group and Organizational Effectiveness*", Article of Effectiveness, [www.google.com](http://www.google.com)

W. Cravens .1994. "Pemasaran strategis", Penerbit Erlangga.

Wiratno. 1997." *Peluang investasi pada usaha kecil manufaktur di jawa tengah*". **MEB, Vol.X, No.1** (Februari)