

Rancang Ulang Strategi Keunggulan Bersaing Industri *Retail* Komponen Otomotif Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan

(Studi Kasus PT. Astra Otoparts Tbk, Divisi *RetailShop & Drive*)

Ruspendi¹⁾, Edy Supriyadi²⁾
PT. Astra Otoparts Tbk¹⁾
Institut Sains dan Teknologi Nasional²⁾

ruspendi_pendi@yahoo.com¹⁾

ABSTRACT

This research conducted to redesign competitiveness advantage strategy through differentiation, market orientation, innovation, and entrepreneur orientation which conduct at Retail Division, PT. Astra Otoparts, Tbk. Population in this study were customers who conduct transactions at Shop & Drive in area of Jakarta. 100 respondents used as samples in this study, while data collection used questionnaire with likert scale of 1 (disagree) to 5 (strongly agree). The method has been used Path Analysis to determine the inter-relationship between variables. In the other hand, determination of strategy is done by SWOT analysis. The result of data analysis showed the Chi-Square = 0:00, df = 0, P-value = 1.0000, RMSEA = 0.000 which research model proposed in this study can be accepted by the goodness of fit. Then from the causal analysis showed that differentiation, innovation and entrepreneurial orientation has connection to competitive advantage. In fact, the market orientation had no relationship with a competitive advantage. The relationship of causality was also shown between the competitive advantage with the performance of the company, with a significant impact. The result obtained that strategies which are best suited to implement such as: service development, new product variants, product warranty, and network expansion.

Keywords: *Differentiation, Market Orientation, Innovation, Entrepreneurship Orientation, Competitive Advantage, Corporate Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk merancang ulang strategi keunggulan bersaing melalui diferensiasi, orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan yang dilakukan di PT. Astra Otoparts Tbk Divisi *Retail Shop & Drive*. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah pelanggan yang melakukan transaksi di *Shop & Drive* area Jakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jawaban skala likert 1 (tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sedangkan penentuan strategi dilakukan dengan analisa SWOT. Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima dengan *goodness of fit*, yaitu *Chi-Square*=0.00, *df*=0, *P-value*=1.0000, *RMSEA*=0.000. Kemudian dari analisis kausal menunjukkan bahwa diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan memiliki hubungan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan orientasi pasar tidak memiliki hubungan dengan keunggulan bersaing. Hubungan kausalitas juga ditunjukkan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Strategi yang bisa diterapkan

adalah pengembangan layanan, varian produk baru, garansi produk, dan perluasan jaringan.

Kata kunci: Diferensiasi, Orientasi Pasar, Inovasi, Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Persaingan yang ketat saat ini, menuntut setiap perusahaan untuk berusaha memperbaiki kinerjanya dengan melakukan perubahan atau perbaikan secara cepat pada proses bisnis yang ada. Dalam hal ini perusahaan memerlukan suatu kebijakan maupun terobosan yang dapat meningkatkan daya saing sehingga berpengaruh pada kinerja perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat memberikan kepada pelanggan barang atau jasa yang mempunyai nilai lebih tinggi, dengan mutu lebih baik, harga yang kompetitif, fasilitas yang memadai dan pelayanan yang lebih baik dari pada pesaingnya.

Oleh sebab itu perlu, diketahui bagaimana merancang strategi keunggulan bersaing dalam menghadapi berbagai persaingan dan ancaman dari para pendatang baru dalam industri *retail* komponen otomotif khususnya pada produk *battery*. Kemudian untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri *retail* ini, maka dilakukanlah penelitian tentang hubungan diferensiasi, orientasi pasar, inovasi dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang menggambarkan identifikasi masalah, maka dapat diambil rumusan masalah:

1. Apakah terdapat pengaruh variabel di bawah ini terhadap keunggulan bersaing *retail* komponen otomotif?
 - a. Diferensiasi,
 - b. Orientasi pasar,
 - c. Inovasi
 - d. Orientasi kewirausahaan
2. Apakah terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja *retail* komponen otomotif?
3. Apakah faktor dominan untuk meningkatkan keunggulan bersaing?
4. Apakah Strategi keunggulan bersaing yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan?

Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi hanya pada produk yang dijual di *Shop & Drive* yaitu *battery* untuk kendaraan roda empat (mobil). Untuk lokasi penelitian juga dibatasi yaitu hanya *Shop & Drive* yang berlokasi di Jakarta.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh variabel di bawah ini terhadap keunggulan bersaing *retail* komponen otomotif?
 - a. Diferensiasi
 - b. Orientasi pasar
 - c. Inovasi
 - d. Orientasi kewirausahaan
2. Mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja *retail* komponen otomotif
3. Mengetahui faktor dominan untuk meningkatkan keunggulan bersaing
4. Mengetahui strategi keunggulan bersaing apa yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk manajemen *Shop & Drive* dalam mengambil keputusan strategis yang berhubungan dengan peningkatan kinerja melalui keunggulan bersaing *retail* komponen otomotif.
2. Memberikan kontribusi akademis kepada berbagai pihak terutama bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti mendatang yang berminat dalam bidang kajian yang sama terutama keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000), pengukuran kinerja nonkeuangan bisa dilihat dari perspektif pelanggan, yang memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas.

Porter (1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkan. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya.

Menurut Kotler (2002) diferensiasi adalah tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti, untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Selanjutnya Kotler (2002) menyebutkan bahwa perusahaan dapat mendiferensiasikan tawaran pasarnya menurut 5 dimensi, yaitu: produk, pelayanan, personalia, saluran pemasaran atau citra. Kotler (2002) menerangkan produk-produk fisik itu bervariasi dalam potensinya untuk diferensiasi, di ujung yang satu kita menemukan produk yang memungkinkan sedikit variasi, di ujung lain ada produk dengan diferensiasi tinggi.

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Sedangkan Uncles (2000) mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing.

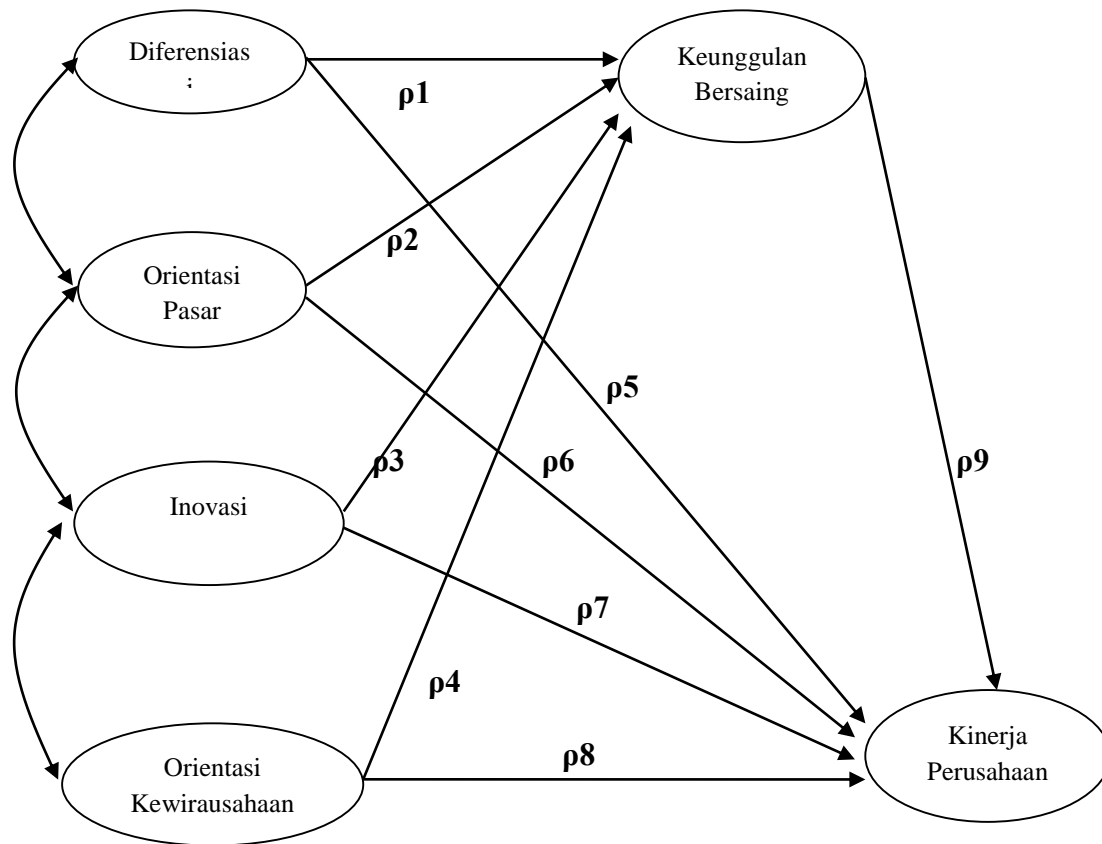
Droge dan Vickrey (1994) menyebutkan bahwa produk dijadikan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu mendesain produknya sesuai keinginan pelanggan akan mampu bertahan ditengah persaingan karena produknya tetap diminati oleh pelanggan.

Menurut Buchari Alma (2011), Seorang wirausahawan haruslah seorang yang mampu melihat ke depan. Yaitu seseorang yang mampu berfikir dengan penuh perhitungan, mencari

pilihan dari berbagai alternatif masalah dan pemecahannya. Menurut BN. Marbun dalam Buchari Alma (2011), ciri-ciri wirausahawan adalah percaya diri, pekerja keras, mampu mengambil risiko, mampu memimpin, kreatif dan fleksibel dan juga berorientasi ke masa depan (antisipatif).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan model kausalitas atau hubungan atau pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis data yang digunakan adalah Analisa Jalur (*Path Diagram*). Berikut merupakan model lengkap analisa jalur dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis penelitian dapat juga dikatakan sebagai dugaan yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah sebelum dibuktikan kebenarannya. Oleh karena itu kita harus melakukan sebuah percobaan untuk menguji kebenaran hipotesis yang sudah kita buat.

1. Hipotesis I

Ho: Diferensiasi tidak berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

H1: Diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

2. Hipotesis II

Ho: Orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

H2: Orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

3. Hipotesis III

- Ho: Inovasi tidak berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
 H3: Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
4. Hipotesis IV
 Ho: Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
 H4: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing
5. Hipotesis V
 Ho: Diferensiasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
 H5: Diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
6. Hipotesis VI
 Ho: Orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
 H6: Orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
7. Hipotesis VII
 Ho: Inovasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
 H7: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
8. Hipotesis VIII
 Ho: Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
 H8: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
9. Hipotesis IX
 Ho: Keunggulan bersaing tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
 H9: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pelanggan yang melakukan transaksi di *Shop & Drive*. Kemudian untuk sampel yang digunakan adalah para pelanggan yang melakukan transaksi di *Shop & Drive* cabang Jakarta. Kemudian, karena pelanggan yang datang ke *Shop & Drive* cukup bervariasi, antara lain: pemilik kendaraan langsung, supir pribadi, dan juga kendaraan operasional perusahaan, maka untuk mempersempit jenis sampel, pelanggan yang digunakan sebagai penelitian hanya pelanggan yang merupakan pemilik kendaraan langsung.

Sampel

Besaran atau ukuran sampel ini tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0.05).

Dalam hal menentukan sampel untuk populasi yang tidak diketahui, maka kita menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)}{e^2}$$

n = Sampel

P = Proporsi kelompok yang diteliti

e = Tingkat kesalahan

Z = Nilai Z sesuai *confident level*

Diketahui:

$P = 0.05$

$e = 4\%$ (0.04)

$Z = 1.96$ (Confident level 95%)

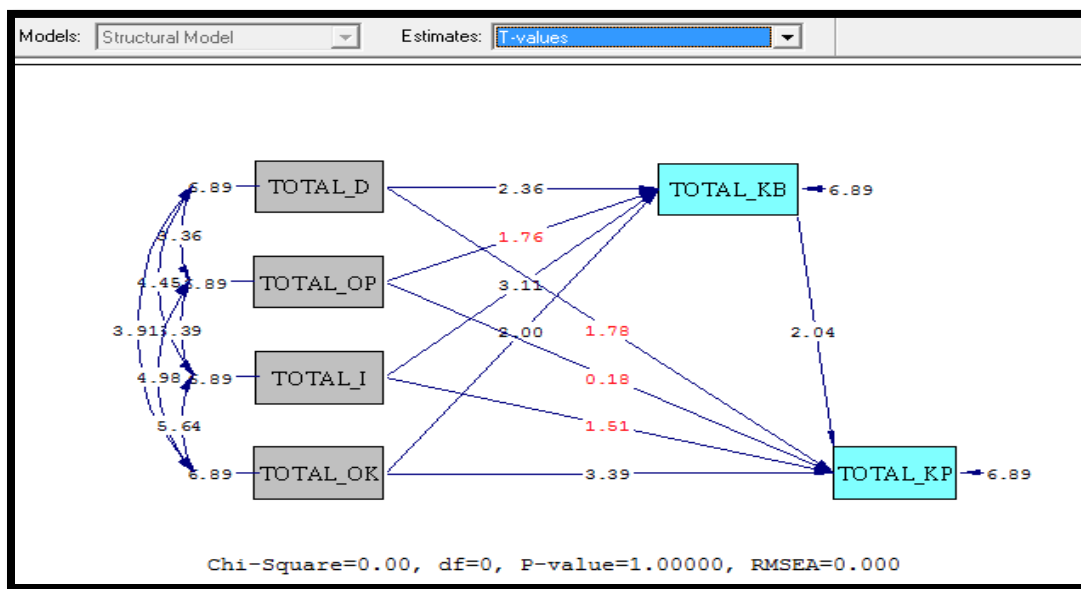
$$\text{Jadi } n = \frac{(1.96)^2 \times 0.05 (1-0.05)}{(0.04)^2} = \frac{(0.19) (0.95)}{(0.0016)} = 112.8 \approx 100$$

Sesuai dengan hasil perhitungan di atas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden.

Variabel Operasional

Dalam penelitian ini diteliti sebanyak enam variabel. Dimana Kinerja Perusahaan merupakan variabel dependen, Keunggulan Bersaing sebagai variabel *intermediate*. Sedangkan variabel *independent* pada penelitian ini meliputi Deferensiasi, Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Kewirausahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Sumber: Data Primer Yang Diolah
Gambar 2. Full Model Analisa Jalur T-values

Berdasarkan dari hasil model *path diagram* seperti gambar 2 diatas, nilai *chi-square* menunjukkan angka 0.00. Ini berarti bahwa model sudah *fit* karena tidak ada perbedaan antara *covariance* populasi yang diestimasi dengan *covariance* sampel (model sesuai dengan data). Kemudian nilai *P-Value* dari model di atas adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa model sudah baik. Karena tingkat signifikansi yang direkomendasikan adalah nilai probabilitas > 0,05. Selanjutnya nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) dari *path diagram* diatas juga menunjukkan nilai sama dengan nol. Nilai RMSEA < = 0,08 mengindikasikan *goodness of fit* model baik. Nilai df sama dengan nol juga membuktikan bahwa antara data dan model terjadi kesesuaian (nilai df < 2.00).

Dari hasil pengolahan data dapat dilakukan analisa kausal dari masing-masing variabel yang diteliti. Hubungan kausalitas ini diperoleh dengan membandingkan antara nilai T-hitung dengan nilai T-tabel.

1. Diferensiasi dengan Keunggulan Bersaing

Hasil pengolahan data pada gambar 5.1 menunjukkan bahwa diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing sebesar 2.36. Dengan tingkat kepercayaan 95%, nilai *T-value* antara variabel diferensiasi dengan keunggulan bersaing lebih besar dari pada *T-tabel* (1.96). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat diferensiasi maka akan meningkatkan pula keunggulan bersaing suatu *retail* komponen otomotif. Oleh sebab itu maka, hipotesis pada penelitian ini dapat diterima, dan menolak H_0 .

2. Orientasi Pasar dengan Keunggulan Bersaing

Pada gambar 5.1 menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai *T-value* (*T-hitung*) yang lebih kecil dari *T-tabel* (1.96) pada tingkat kepercayaan 95%. Artinya, tidak ada pengaruh antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing dari suatu *retail* komponen otomotif. Maka hipotesis pada penelitian ini yang menyatakan adanya pengaruh antara orientasi pasar dengan keunggulan bersaing ditolak, dan H_0 diterima.

3. Inovasi dengan Keunggulan Bersaing

Hipotesis yang ketiga adalah menguji hubungan kausalitas antara inovasi dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada gambar 5.1, nilai *T-value* antara variabel inovasi dengan variabel keunggulan bersaing menunjukkan angka 3.11. Pada tingkat kepercayaan 95%, nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai *T-tabel*. Artinya bahwa, inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing suatu *retail* komponen otomotif. Semakin baik inovasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Maka pada penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara inovasi dengan keunggulan bersaing, dan menolak H_0 .

4. Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing

Pengujian hubungan kausalitas yang berikutnya adalah menguji hubungan kausal antara variabel orientasi kewirausahaan dengan variabel keunggulan bersaing. Gambar 5.1 menunjukkan nilai *T-value* sebesar 2.00 antara variabel orientasi kewirausahaan dengan variabel keunggulan bersaing. Pada tingkat kepercayaan 95%, nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai pada *T-tabel* (1.96). Hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap variabel keunggulan bersaing. Semakin besar orientasi kewirausahaan suatu perusahaan, maka keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga akan meningkat. Maka hipotesis pada penelitian ini yang menyatakan adanya hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing diterima, dan menolak H_0 .

5. Diferensiasi dengan Kinerja Perusahaan

Pengujian berikutnya adalah menganalisa hubungan kausal antara variabel diferensiasi dengan variabel terikat kinerja perusahaan. Nilai *T-value* antara variabel ini menunjukkan angka 1.78 yang artinya masih dibawah nilai *T-tabel* (1.96) pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh langsung antara variabel diferensiasi dengan variabel kinerja perusahaan. Artinya, diferensiasi tidak akan secara langsung mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, tetapi terlebih dahulu mempengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan. Maka, penelitian ini menolak hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara diferensiasi dengan kinerja perusahaan, dan menerima H_0 .

6. Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan

Nilai *T-value* sebesar 0.18 pada gambar 5.1 yang ditunjukkan antara variabel orientasi dengan variabel kinerja perusahaan jauh di bawah nilai *T-tabel* (1.96) pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh langsung antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Artinya semakin besar orientasi pasar suatu perusahaan maka tidak secara otomatis mempengaruhi kinerja perusahaan. Tetapi harus melewati variabel keunggulan bersaing terlebih dahulu. Maka, hipotesis pada penelitian ini yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan ditolak, dan menerima H_0 .

7. Inovasi dengan Kinerja Perusahaan

Hipotesis yang ketujuh adalah menguji hubungan kausalitas antara variabel inovasi dengan variabel terikat kinerja perusahaan. Pada gambar 5.1 dapat kita lihat bahwa nilai *T-value* antara variabel inovasi dengan variabel kinerja perusahaan sebesar 1.51. Angka tersebut masih dibawah dari nilai *T-tabel* (1.96) pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara inovasi dengan kinerja perusahaan. Artinya, semakin tinggi tingkat inovasi suatu perusahaan tidak secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Maka, hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan adanya pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan ditolak, dan menerima H_0 .

8. Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan

Hubungan kausal berikutnya yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan antara variabel bebas orientasi kewirausahaan dengan variabel terikat kinerja perusahaan. Berbeda dengan variabel-variabel bebas lainnya yang tidak berpengaruh langsung dengan variabel terikat kinerja perusahaan, variabel orientasi perusahaan justru secara langsung berpengaruh terhadap variabel kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *T-value* sebesar 3.39 diatas dari nilai *T-tabel* (1.96) pada tingkat kepercayaan 95%. Artinya, semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan suatu perusahaan maka akan meningkatkan juga kinerja perusahaan tersebut. Maka, hipotesis pada penelitian ini yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan diterima, dan H_0 ditolak.

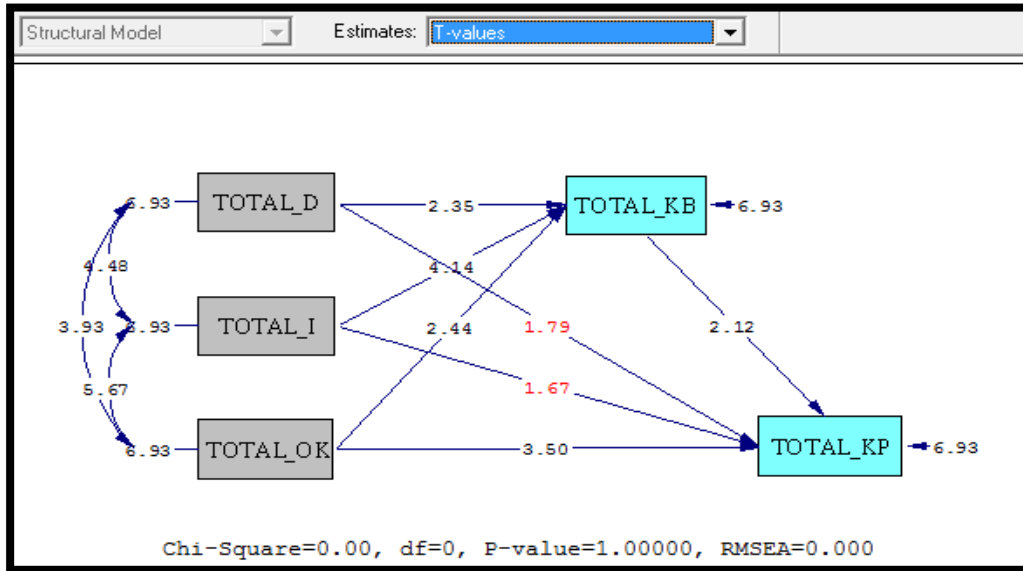
9. Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan

Hipotesis terakhir pada penelitian ini menyebutkan bahwa adanya hubungan antara variabel *intermediate* keunggulan dengan variabel terikat kinerja perusahaan. Pengujian hubungan kausalitas antara kedua variabel ini ditunjukkan pada gambar 5.1. Pada hasil pengolahan data tersebut terlihat bahwa nilai *T-value* sebesar 2.04 antara variabel keunggulan bersaing dengan variabel kinerja perusahaan di atas nilai *T-tabel* (1.96), pada tingkat kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Semakin tinggi keunggulan bersaing suatu perusahaan maka secara otomatis akan mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Maka, hipotesis pada penelitian ini yang menyatakan terdapat hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan diterima, dan menolak H_0 .

Dari analisa kausal diatas dapat diketahui bahwa ada satu variabel bebas yang tidak memiliki hubungan kausalitas, baik itu dengan variabel *intermediate* keunggulan bersaing maupun dengan variabel terikat kinerja perusahaan, yaitu variabel orientasi pasar. Hal ini juga bisa diartikan bahwa indikator-indikator pada variabel orientasi pasar mungkin saja bukanlah pertimbangan utama pelanggan pada segmen menengah ke atas dalam membeli

produk *battery*. Pelanggan lebih menganggap penting indikator-indikator yang terdapat pada variabel diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan dalam menentukan pembelian suatu produk *battery* kendaraan.

Berdasarkan pertimbangan diatas maka variabel orientasi pasar dieliminasi pada penelitian ini. Sehingga setelah dilakukan pengolahan data kembali tanpa menyertakan variabel orientasi pasar hasilnya seperti terlihat pada gambar berikut ini:



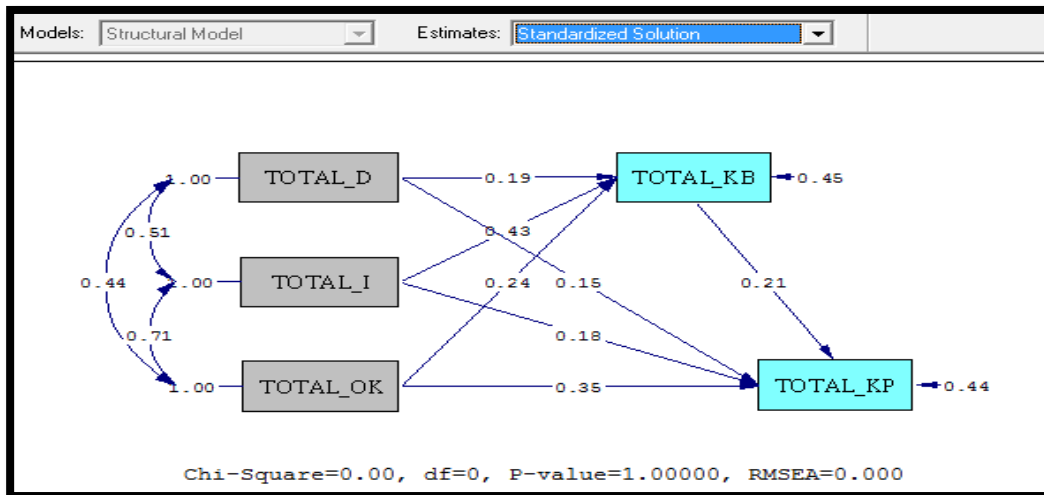
Sumber: Data Primer Yang Diolah
Gambar 3. Full Model Analisa Jalur T-values Dengan Tiga Variabel Independent

Pada gambar 3 di atas, diketahui bahwa pada tingkat kepercayaan 95% semua variabel bebas (diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan) memiliki nilai T-value diatas T-tabel (1.96) yaitu masing-masing 2.35, 4.14 dan 2.44 terhadap variabel *intermediate* keunggulan bersaing. Sedangkan variabel bebas yang secara langsung mempengaruhi variabel terikat kinerja perusahaan adalah variabel orientasi kewirausahaan sebesar 3.50 diatas T-tabel (1.96). Sedangkan dua variabel bebas lainnya yaitu diferensiasi dan inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena nilai *T-value* dibawah 1.96 (T-hitung < T-tabel). Sementara itu keunggulan bersaing memiliki pengaruh langsung terhadap variabel teramat kinerja perusahaan sebesar 2.12 (T-hitung > T-tabel).

Namun jika kita menggunakan tingkat kepercayaan 90% dimana nilai T-tabel sebesar 1.65, maka semua variabel bebas (diferensiasi, inovasi dan orientasi keirausahaan) memiliki hubungan kausalitas atau pengaruh langsung terhadap variabel *intermediate* keunggulan bersaing maupun dengan variabel terikat kinerja perusahaan.

Menghitung Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total Antar Variabel

Analisa terhadap hasil pengolahan data untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel sudah kita bahas sebelumnya. Gambar 4 berikut menunjukkan nilai-nilai pada uji *Standardized Solution* untuk mengetahui hubungan langsung, tak langsung serta total antar variabel yang berkaitan pada tingkat kepercayaan 95%. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada uraian berikut ini:



Sumber: Data Primer Yang Diolah
 Gambar 4. Full Model Analisa Jalur Standardized Solution

Berdasarkan gambar 4 di atas, kita bisa menghitung pengaruh langsung, tak langsung dan total dari variabel-variabel *independent* terhadap variabel *intermediate* dan variabel *dependent*. Tabel 1 berikut ini menguraikan besarnya pengaruh langsung, tak langsung dan total dari masing-masing variabel yang teramati.

Tabel 1. Pengaruh Antar Variabel pada Penelitian

Hubungan Antar Variabel	Langsung	Tak Langsung	Total
Diferensiasi dengan keunggulan bersaing	0.19	-	-
Diferensiasi dengan kinerja perusahaan	0.15 (NS)	0.04	-
Inovasi dengan keunggulan bersaing	0.43	-	-
Inovasi dengan kinerja perusahaan	0.18 (NS)	0.09	-

Orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing	0.24	-	-
Orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan	0.35	0.05	0.40
Keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan	0.21	-	-

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Ket: NS = Not Signifikan

Dari tabel 5.7 di atas maka dapat diuraikan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel *intermediate* dan variabel terikat sebagai berikut:

- a. Pengaruh dari variabel diferensiasi ke variabel Keunggulan Bersaing
Pengaruh langsung = 0.19
- b. Pengaruh dari variabel diferensiasi ke variabel kinerja perusahaan
Pengaruh tidak langsung (melalui keunggulan bersaing) = 0.04
- c. Pengaruh variabel inovasi ke variabel keunggulan bersaing
Pengaruh langsung = 0.43
- d. Pengaruh dari variabel inovasi ke variabel kinerja perusahaan
Pengaruh tak langsung = 0.09
- e. Pengaruh dari variabel orientasi kewirausahaan ke variabel Keunggulan Bersaing
Pengaruh langsung = 0.24
- f. Pengaruh dari variabel orientasi kewirausahaan ke variabel kinerja perusahaan
Pengaruh langsung = 0.35
Pengaruh tak langsung (melalui keunggulan bersaing) = 0.05
Pengaruh total = 0.40
- g. Pengaruh dari variabel keunggulan bersaing ke variabel kinerja perusahaan
Pengaruh langsung = 0.21

Persamaan Struktural

Dari hasil pengolahan data menggunakan model analisa jalur diperoleh persamaan struktural pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$KB = 0.19*D + 0.43*I + 0.24*OK$$

$$KP = 0.15*D + 0.18*I + 0.35*OK + 0.21*KB$$

Keterangan:

KB = Keunggulan Bersaing

KP = Kinerja Perusahaan

OK = Orientasi Kewirausahaan

D = Diferensiasi

I = Inovasi

Analisa Faktor

Dari hasil pengolahan data ditentukan ada tiga faktor yang membentuk keunggulan bersaing. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut ini, untuk menentukan variabel mana akan masuk faktor yang mana.

Tabel 5.10 Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
D7	.164	-.192	.720
D8	-.010	.313	.657
D9	.385	.111	.397
D12	.198	.146	.503
OP1	.608	-.120	.375
OP5	.197	.442	.393
OP7	.339	.526	.053
I1	.592	.118	.247

I2	.214	.763	.106
I4	.605	.075	.480
I5	.373	.336	.462
I8	.070	.683	.407
OK2	.757	.191	.053
OK3	.621	.471	-.078
OK4	.456	.654	-.009
OK5	.007	.715	.220
OK7	.363	.223	.479
KB1	.128	.275	.668
KB5	.617	.246	.223
KB6	.655	.337	.187

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Penentuan variabel masuk faktor mana ditentukan dengan melihat nilai *Loading Factor*. Pada penelitian ini nilai *loading factor* yang digunakan adalah diatas 0.6 (*Loding Factor* > 0.6). Berdasarkan hasil analisa faktor pada tabel di atas, dapat diuraikan anggota masing-masing faktor sebagai berikut:

Faktor 1 terdiri dari indikator-indikator berikut.

- a. OP1 = Ada stiker khusus pada *battery*
- b. I4 = *Call Center* memudahkan pemesanan
- c. OK2 = Bisa melakukan pemesanan *battery* kapan saja dan dimana saja
- d. KB5 = Keaslian produk *battery* terjamin
- e. KB6 = Pelanggan diberikan kartu garansi

Faktor 2 terdiri dari indikator-indikator berikut ini.

- a. I2 = *Battery Home Delivery* memudahkan pelanggan dalam mengganti *battery*
- b. I8 = Informasi mengenai *Shop & Drive* dapat dilihat di *website*
- c. OK4 = Bisa melakukan pengecekan di cabang mana saja
- d. OK5 = Bebas perawatan *battery* sampai dengan *battery* rusak

Faktor 3 terdiri dari indikator-indikator berikut ini.

- a. D7 = Pengecekan *battery* setelah pemasangan
- b. D8 = Pengecekan sistem pengisian setelah pemasangan *battery*
- c. KB1 = Harga *battery* bersaing

Analisa SWOT

Dalam analisis SWOT data yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif yang didapatkan langsung dari informan (*Key Person*). Secara umum data-data tersebut akan digunakan untuk merumuskan masalah mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada di suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan tertentu serta apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar bagi suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan yang bersangkutan.

Pada penelitian ini analisa SWOT dibuat setelah sebelumnya melakukan wawancara dengan bapak Antony Susanto selaku *Section Head* di *departement sales Shop & Drive*. Menurut beliau ada beberapa hal yang menjadi kekuatan dan sekaligus kelemahan *Shop & Drive*, serta peluang apa saja yang masih mungkin untuk dimanfaatkan beserta ancaman yang

mungkin akan mengganggu keberlangsungan retail yang dikembangkan oleh PT. Astra Otoparts Tbk ini. Hasil wawancara kemudian dijelaskan dalam tabel SWOT berikut ini.

Tabel 2. Analisa SWOT

Internal	Strength (S) 1. Garansi produk <i>battery</i> cukup panjang 2. <i>Battery Home Delivery</i> 3. Jaringan yang luas diseluruh Indonesia	Weaknesses (W) 1. Persyaratan garansi sedikit merepotkan pelanggan dengan wajib cek berkala. 2. Pemesanan <i>battery</i> masih harus via telepon.
Eksternal	Strategi (SO) 1. Mengembangkan layanan BHD 24 jam di beberapa kota besar di Indonesia 2. Mengembangkan <i>Retail</i> di area Sumatera	Strategi (WO) Mengembangkan aplikasi mobile supaya pelanggan lebih mudah dan murah dalam memesan <i>battery</i>
Opportunity (O) 1. <i>Battery Home Delivery</i> (BHD) 24 jam 2. Perluasan jaringan khususnya area Sumatera	Startegi (ST) Menambah varian jenis produk baru yaitu <i>Battery High Durability</i> dengan garansi 2 tahun	Strategi (WT) Membuat aturan garansi yang baru untuk jenis <i>battery Maintenance Free</i> .
Threath (T) 1. Munculnya retail-retail sejenis 2. Kebijakan garansi mudah ditiru		

Diskusi Hasil

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ana Kadarningsih 2013 yang menyebutkan bahwa diferensiasi mempengaruhi keunggulan bersaing. Kondisi ini semakin memperjelas bahwa diferensiasi merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam persaingan saat ini. Diferensiasi bisa jadi berupa diferensiasi produk maupun layanan. Terutama dalam industri *retail* komponen otomotif, diferensiasi pelayanan sangat diperlukan supaya memberikan nilai tambah atas produk yang ditawarkan. Produk yang sama tetapi dengan penyajian yang berbeda maka akan menghasilkan sesuatu yang berbeda juga. Akan tetapi setiap diferensiasi yang dihasilkan suatu perusahaan sangat riskan untuk ditiru oleh para pesaing. Untuk itu perusahaan harus secara terus menerus (kontinyu) mencari perbedaan-perbedaan yang mampu memberikan keunggulan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

Hasil berikutnya adalah inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, sesuai dengan hasil penelitian Meike Supranoto (2009) dan juga hasil penelitian Cynthia Vanessa Djodjobo, Hendra N. Tawas (2014). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi sangat dibutuhkan dalam usaha perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya. Inovasi sangat erat kaitannya dengan teknologi yang diterapkan oleh perusahaan dalam hal produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Dalam industri *ritel* komponen otomotif khususnya

dibidang penjualan *battery*, inovasi pada layanan bisa berupa pemasangan *battery* di lokasi pelanggan, pembayaran dengan menggunakan kartu debit atau kredit, adanya *call center* dan juga menyiapkan website untuk memudahkan para pelanggan mendapatkan informasi mengenai perusahaan.

Hasil yang didapatkan berikutnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Setyawati, Harini Abrilia (2013) dan penelitian Cynthia Vanessa Djodjoko, Hendra N. Tawas (2014), yang juga menyebutkan adanya hubungan tersebut. Salah satu indikator orientasi kewirausahaan adalah tindakan atau usaha yang terus menerus tanpa kenal lelah. Selalu mencari ide-ide baru dalam kaitannya memberikan kemudahan bagi para pelanggan. Dalam bidang penjualan *battery* contohnya adalah pelayanan 24 jam pada para pelanggan yang membutuhkan layanan penggantian ataupun pengecekan *battery* kendaraannya. Pelayanan perawatan sampai dengan *battery* rusak juga merupakan usaha yang berorientasi kewirausahaan, karena untuk melakukan perawatan ada biaya yang dikeluarkan khususnya untuk tipe *battery* yang Hybrid (perlu penambahan elektrolit). Karena sesuai dengan hasil penelitian juga, bahwa usaha-usaha yang berorientasi pada kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya, usaha-usaha tersebut mampu meningkatkan kepuasan pelanggan serta mampu menciptakan loyalitas pelanggan.

Penelitian ini juga menyimpulkan adanya hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Hubungan kausalitas antar dua variabel ini juga sesuai dengan hasil penelitian Meike Supranoto (2009), Setyawati, Harini Abrilia (2013) dan Cynthia Vanessa Djodjoko, Hendra N. Tawas (2014). Hal ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan keunggulan bersaing, maka kinerja dari perusahaan secara otomatis juga akan meningkat juga. Sedangkan keunggulan bersaing bisa diciptakan melalui variabel-variabel diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Sesuai dengan permasalahan yang dikaji, penelitian ini menyimpulkan:

- a. Terdapat pengaruh secara parsial variabel diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan terhadap variabel keunggulan bersaing. Sedangkan untuk variabel orientasi pasar tidak mempengaruhi variabel keunggulan bersaing.
- b. Terdapat hubungan kausalitas antara variabel keunggulan bersaing dengan variabel kinerja perusahaan.
- c. Terdapat beberapa faktor dominan yang membentuk keunggulan bersaing sebuah *retail* komponen otomotif khususnya produk *battery*, yaitu adanya stiker khusus pada *battery*, pelayanan penggantian *battery* dilokasi pelanggan, adanya *call center* untuk memudahkan pemesanan *battery*, pemesanan *battery* bisa dilakukan kapan saja, Kemudahan bertransaksi, keaslian produk *battery*, dan adanya kartu garansi.
- d. Strategi keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah penerapan strategi pada sektor diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan. Strategi tersebut antara lain:
 - i. Mengembangkan layanan *Battery Home Delivery* 24 jam di beberapa kota besar di luar Jabodetabek. Misalkan saja di kota Bandung, Semarang dan

- Surabaya, yang memiliki populasi kendaraan pribadi cukup tinggi dan aktifitas yang hampir sama dengan Jakarta.
- ii. Menambah varian jenis produk baru yaitu *Battery High Durability* dengan garansi lebih panjang lagi (2 tahun). *Battery High Durability* adalah jenis battery dengan teknologi timah kalsium, yang sangat tahan terhadap panas sehingga umur *battery* lebih panjang. Saat ini produk yang dipasarkan hanya terbatas pada satu tipe saja yaitu GSHD-NS60LS.
 - iii. Menerapkan kebijakan garansi *battery* MF (*Maintenance Free*) yang sekiranya tidak merepotkan pelanggan, mengingat para pesaing juga sudah menerapkan garansi yang tidak jauh berbeda tetapi dengan persyaratan yang cukup mudah. Kebijakan garansi bisa diterapkan untuk kendaraan dengan masa pemakaian dibawah lima tahun dari tahun pembuatan bisa diberikan garansi tanpa ada syarat pengecekan rutin. Hal ini mengingat latar belakang pengecekan adalah karenaantisipasi dari bermasalahnya dinamo pengisian (alternator). Komponen ini biasanya terjadi masalah ketika umur pemakaian kendaraan di atas lima tahun. Alternatif yang lain terkait strategi garansi adalah pemberian garansi yang lebih pendek bagi pelanggan yang memang tidak mau melakukan pengecekan berkala. Misalkan, garansi normal *battery* MF adalah sekitar 18 bulan, maka pelanggan yang tidak melakukan pengecekan cukup diberikan garansi enam atau duabelas bulan saja.
 - iv. Mengembangkan aplikasi *mobile* untuk mempermudah dan mempercepat proses pemesanan *battery*. Karena selama ini proses tersebut memakan waktu yang cukup lama dan pelanggan harus mengeluarkan biaya untuk menelepon *outlet* atau *call center Shop & Drive*.
 - v. Memperluas jaringan *retail* di kota-kota besar wilayah Sumatera. Misalkan saja di Padang, karena dari tiga *outlet* yang sudah dibuka selama tiga tahun ini, prospek penjualannya cukup menjanjikan.

2. Saran

- a. Pada penelitian mendatang disarankan untuk menambah jumlah sampel dan juga menambahkan variabel lain yang diduga mempengaruhi keunggulan bersaing, misalkan saja lokasi.
- b. Perusahaan harus fokus pada pembuatan strategi dibidang inovasi. Inovasi yang dikembangkan suatu perusahaan biasanya berkaitan dengan teknologi yang digunakan. Penerapan teknologi bisa aplikasikan kepada produk maupun layanan informasi yang berkaitan dengan promosi dan lainnya. Contohnya adalah pemasangan informasi dengan menggunakan vasilitas digital, tidak seperti sekarang yang masih menggunakan spanduk atau *banner*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari, 2011. “*Kewirausahaan*” Edisi Revisi. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). “*Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*“. *Journal of Marketing*. Vol.57,Oktober,p.83-99.

- Droge, Cornelia, Shownee Vickrey 1994. “ *Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry*”. *Decision Sciences*. p.669-689.
- Erlina (2009) “*Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Score Card (BSC) dan SWOT*” *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik* Vol.9, No.1, 48-57.
- Hengky Latan, 2012, *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Kadarningsih, Ana, 2013 “*Keunggulan bersaing; faktor-faktor yang mempengaruhi dan dampaknya pada kinerja selling-in*”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, Vol. 21 No. 1, 01-18.
- Kaplan S. Robert, Norton P. David (2000). “*Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*”. Penerbit-Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1997. *Marketing Management*. Edisi 8. Prentice Hall International.
- Narver, J.C, Slater, S.F, 1990, “*The Effect of Market Orietation on Product Innovation*”. *Journal of Marketing*. Oktober 1990
- Porter E Michael, 1993, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*.
- Puji Suci Rahayu, 2009, “*Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur*” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.11, No. 1, Maret 2009: 46-58
- Soleh, Mohamad 2008, “*Analisa strategi inovasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, studi kasus UKM manufaktur di kota semarang*”. Universitas Diponegoro Semarang.
- Supranoto, Meike 2009 “*strategi menciptakan keunggulan bersaing melalui orientasi pasar, inovasi dan kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran*”. Universitas Diponegoro Semarang.
- Supriyadi Edy, 2014, *Perangkat Lunak Statistik SPSS + Amos Mengolah Data Untuk Penelitian*-Penerbit In Media, Jakarta.
- Uncles, Mark. 2000. “*Market Orientation*”. *Australian Journal of Management*. Vol.25,No.2.
- Yunidiawati, Ika, Bambang, Syairudin 2013) “*Pengembangan model kemampuan inovasi produk pada industri kecil kerajinan kulit kabupaten magetan menggunakan Structural Equation Modeling*”. *Jurnal Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)*.

Weerawardena, Jay, 2003. “*Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy*”. *European Journal of Marketing*. Vol.37,p.407-429.