

Pengaruh Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Diferensiasi, terhadap Nilai Pelanggan, dan Keunggulan Bersaing

Ibrahim Ingga

Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The objectives of this research is to know: (1) The impact of external and internal environment on the low cost strategy, differentiation strategy, and competitive advantage. (2) The impact of low cost strategy and differentiation strategy on the customer value and competitive advantage. (3) The impact of customer value on competitive advantage. The population of this research are consist of 150 industries manufacture which have Go Public at Bursa Effect Jakarta. Its research's sampling are 125 industries manufacture. The data collected were questionnaires and interview. The method analysis used was structural equation modeling (SEM). The result of this research shows that: (1) The external environment variable has a positively and significantly influence on the low cost strategy and differentiation strategy, but has not significantly influence on competitive advantage. (2) The internal variable has a positively and significantly on the low cost strategy, but has not significantly influence on the differentiation strategy and the competitive advantage. (3) The low cost strategy variable has a positively and significantly on the customer value variable and competitive advantage variable. (4) The differentiation variable has not significantly influence on the customer value variable and competitive advantage variable. (5) The customer value variable has not significantly influence on the competitive advantage.*

Keywords: *external environment, internal environment, low cost strategy, differentiation strategy, customer value and competitive advantage.*

Industri manufaktur sebagai salah satu unit kegiatan ekonomi telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Penggunaan alat-alat teknologi, selain mempercepat proses produksi dan distribusi barang, juga meningkatkan kualitas dan kuantitas barang. Peningkatan tersebut menjadi faktor pemicu lajunya peredaran barang dari produsen ke konsumen yang semakin cepat. Kondisi tersebut tentu membawa konsekuensi logis terjadinya persaingan pasar yang semakin *turbulent* dan sukar dihindari. Yang dapat memenangkan persaingan dalam kondisi seperti ini ialah industri manufaktur yang tidak hanya memiliki keunggulan

komparatif (*comparative advantage*) tetapi memiliki pula keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Menurut Porter (1980), suatu perusahaan dapat menggunakan dua strategi untuk bersaing di pasar yaitu: strategi kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi. Hill dan Jones (1995:114) menegaskan bahwa, tujuan utama strategi adalah untuk mencapai suatu keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan teori ekonomi bahwa biaya dan kualitas adalah faktor produksi utama yang menentukan keunggulan bersaing dan seharusnya dimiliki oleh suatu negara tertentu. Pendapat di atas dipertegas oleh Jogiyanto (2000:2) bahwa, supaya perusahaan dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hansen dan Mowen (2000:11) menambahkan bahwa, nilai pelanggan adalah fokus kunci karena dapat membangun suatu keunggulan bersaing dengan menciptakan nilai pelanggan yang terbaik dengan harga yang sama atau

Alamat Korespondensi:

Ibrahim Ingga, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang Jl. MT. Haryono Malang.

lebih rendah dari pesaing atau menciptakan nilai yang sama dengan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa, nilai pelanggan dapat dibangun melalui strategi kepemimpinan biaya. Di lain pihak, nilai pelanggan dapat pula dibangun dengan strategi diferensiasi, karena tujuan strategi tersebut adalah membangun nilai pelanggan dengan menciptakan produk yang lebih berkualitas atau unik dibanding produk pesaing.

Hasil penelitian Desarbo, *et al.* (2001) menemukan bahwa harga tidak berpengaruh terhadap nilai pelanggan, sebaliknya nilai pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai pelanggan. Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa antara harga dan kualitas selalu berbanding terbalik dalam mempengaruhi nilai pelanggan.

Itulah sebabnya, Porter (1985:13) menyebutnya hubungan kualitas dan harga sebagai "*quality at right price*" or as "*affordable quality*". Begitu pentingnya keunggulan bersaing, sehingga Porter (1995) menyebutnya sebagai "*the heart of a firm's performance*". Lindahl dan Beyers (1997) dalam penelitiannya menyebut keunggulan bersaing sebagai "*ability of firm to achieve superior performance within an industry*." Pendapat itu diperkuat oleh Hill dan Jones (1995:104) bahwa *a company has competitive advantage when its profit rate is higher than the average for its industry*. Penjelasan Hill dan Jones (1995) tersebut lebih jelas dan terukur, sebab suatu industri dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila memiliki tingkat laba yang lebih tinggi dibanding rata-rata laba industri.

Satu hal yang tak terpisahkan dengan strategi ialah lingkungan bisnis, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Secara skematis Thompson dan Strickland (1990) mengemukakan bahwa, faktor lingkungan eksternal dan internal adalah unsur utama yang membentuk strategi. Lingkungan eksternal mengandung peluang dan sekaligus menjadi ancaman bagi industri manufaktur. Lingkungan eksternal adalah kondisi lingkungan makro, industri, dan operasional yang sukar dikendalikan dan dapat menciptakan ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*).

Kumar, *et al.* (1997), Lindahl dan Beyer (2000) adalah peneliti di bidang manajemen strategik yang ingin melihat seberapa pengaruh strategi

kepemimpinan biaya dan diferensiasi dalam meningkatkan kinerja. Menurut Kumar, *et al.* (1997), kedua strategi tersebut saling melengkapi. Strategik generik yang dikembangkan Kumar, *et al.* (1997) tersebut bertentangan dengan pendapat Porter (1985). Porter (1985) berpendapat bahwa, strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi berdiri sendiri dan tidak saling melengkapi, sedangkan Kumar, *et al.* (1997) berpendapat bahwa strategi kepemimpinan biaya saling berhubungan dan melengkapi dengan demikian keduanya bisa digabung.

Strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi tentang tujuan utama organisasi, kebijaksanaan dan tindakan berangkai yang bersatu padu secara keseluruhan (Anderson dan Atkins, 2001:311). Pengertian ini menekankan pada: rencana, tujuan utama, kebijaksanaan, dan tindakan.

Dalam konteks ini, Anderson dan Atkins (2001), menempatkan strategi pada level ide (*ideas level*), sementara perencanaan di tempatkan pada level tindakan (*action level*). Meskipun keduanya berbeda level, namun keduanya sama-sama berorientasi dan peduli ke masa depan.

Hill dan Jones (1995:5) mengemukakan bahwa, strategi sebagai suatu penentuan tujuan jangka panjang dan sasaran perusahaan, dan pelaksanaan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Besar kecilnya peluang tersebut tergantung pada keunggulan bersaing yang dimiliki industri manufaktur. Kalau keunggulan bersaing yang dimiliki industri manufaktur lebih kuat dibanding pesaing, tentu kesempatan untuk merebut peluang akan semakin besar. Namun, apabila keunggulan bersaing yang dimiliki rendah, tentu kesempatan merebut peluang akan semakin kecil, bahkan akan menghadapi ancaman yang lebih besar.

Pearce dan Robinson (2000: 71) membagi lingkungan eksternal perusahaan menjadi subkategori: lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Sementara, Hitt, *et al.* (2001:50) membagi lingkungan eksternal perusahaan menjadi lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Dalam penelitian Nurhajati (2003:202)

menyimpulkan bahwa, faktor eksternal ternyata tidak signifikan pengaruhnya terhadap strategi usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Temuan ini memperlihatkan bahwa usaha kecil belum memper-timbangkan faktor eksternal sebagaimana mestinya dalam penentuan strategi usaha.

Hitt, *et al.* (2001:50) mengemukakan bahwa, lingkungan umum adalah susunan elemen-elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi suatu industri dan di dalam perusahaan itu. Mereka mengelompokkan elemen-elemen tersebut ke dalam enam lingkungan segmen: demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, teknologi, dan globalisasi. Pearce dan Robinson (2000:71) mengatakan bahwa: *Lingkungan jauh* terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar dan biasanya terlepas dari situasi operasi perusahaan: (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor-faktor ekologi. Hitt, *et al.* (2001), Pearce dan Robinson (2000) di atas, dapat dikemukakan bahwa lingkungan makro paling tidak meliputi elemen-elemen: ekonomi, politik dan keamanan, sosial budaya, teknologi, dan ekologi.

Ward, *et al.* (1995) melakukan identifikasi tentang kekuatan hubungan antara faktor lingkungan dan strategi operasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh substansial pada strategi operasi. Artinya, perusahaan mencapai kinerja yang baik dengan menggunakan strategi operasi yang berbeda dalam merespon keadaan lingkungan dibanding strategi yang digunakan oleh perusahaan yang kinerjanya tidak baik. Temuan Ward, *et al.* (1995) tersebut didukung oleh hasil penelitian Nurhajati (2003: 207) bahwa, lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil.

Menurut Hoskisson, *et al.* (2005:40) Lingkungan industri adalah seperangkat faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan-tindakan pesaingnya serta tanggapan pesaing: ancaman dari pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, hambatan barang pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing. Pendapat ini didukung oleh Pearce dan Robinson (2000) yang membagi lingkungan industri menjadi: ancaman masuknya pendatang baru, hambatan dari pelanggan, hambatan dari pemasok, ancaman produk substitusi atau jasa, dan persaingan antar pesaing.

Secara empiris, lingkungan industri telah diteliti oleh Pelham (1999). Dia membandingkan pengaruh lingkungan industri, budaya, dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan manufaktur kecil di USA. Penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa, orientasi pasar memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja perusahaan manufaktur kecil dibanding pengaruh langsung atau tidak langsung lingkungan industri tertentu dan pemilihan strategi. Dalam penelitian Pelham (1999) tersebut, lingkungan diukur dari intensif persaingan, pergolakan teknikal, pergolakan pasar, pertumbuhan pasar, dan diferensiasi produk.

Lingkungan operasional, disebut juga lingkungan persaingan atau lingkungan tugas, membandingkan faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam perolehan kebutuhan sumber atau keuntungan pemasaran barang atau jasa. Pearce dan Robinson (2000:99-104) membagi lingkungan operasional menjadi: (1) posisi persaingan, (2) profil pelanggan, (3) Kemampuan dan dukungan pemasok, (4) Kemampuan dan dukungan kreditur, dan (5) Sumber daya manusia.

Para ahli di bawah ini mengemukakan lingkungan internal dalam versi yang berbeda-beda. Suwarsono (1994:5) mengemukakan bahwa faktor internal meliputi manajemen fungsional dan budaya perusahaan. Manajemen fungsional meliputi: manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Hitt, *et al.* (2001:102) mengemukakan bahwa komponen lingkungan internal meliputi: *resources* (sumber), *capabilities* (kemampuan), dan *core competencies* (keunggulan inti). Pengambilan keputusan manajer mengenai sumber, kemampuan, dan keunggulan inti memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing dan menerima return di atas rata-rata.

Hitt, *et al.* (2001:155) mengemukakan bahwa strategi kepemimpinan biaya adalah seperangkat tindakan terintegrasi yang dirancang untuk memproduksi atau menyerahkan barang atau jasa pada tingkat biaya yang relatif rendah dibanding pesaing dengan ciri-ciri produk yang dapat diterima pelanggan. Pengertian yang lain, dikemukakan oleh Charles dan Gareth R. (1995:17) bahwa sebagai tujuan perusahaan, strategi

kepemimpinan biaya adalah melakukan segala sesuatu yang dapat menghasilkan barang atau jasa pada tingkat biaya yang lebih rendah dibanding pesaing. Pearce dan Robinson (2000) mengatakan bahwa perusahaan berhasil membangun strategi kepemimpinan biaya apabila dapat memberikan produknya atau jasanya pada tingkat biaya dibawah dari apa yang diberikan pesaing, dan dia harus mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Helms, *et al.* (1997: 690) menegaskan bahwa bagaimanapun, jika ingin menurunkan biaya, dapat dilakukan dengan meningkatkan volume produksi, sehingga pengaruh jangka panjangnya dapat mengurangi biaya per-unitnya.

Biaya produksi dapat pula dikurangi dengan memperbaiki proses pembuatan sebatas yang diperbolehkan, misalnya menset-up mesin produksi agar dapat menghemat penggunaan bahan bakar, melakukan studi tentang gerak karyawan dalam menjalankan aktivitasnya, memperpendek jarak tempuh transportasi internal dan sebagainya. Manajemen dapat juga mengurangi langsung harga penjualan produk, misalnya menunda alokasi beban depresiasi dalam jangka pendek. Semua usaha ini akan mengurangi harga jual produk dan pengorbanan pelanggan. Kalau pengorbanan pelanggan berkurang, tentu nilai pelanggan akan meningkat. Pada pokoknya, jika nilai pelanggan diartikan sebagai perbedaan diantara realisasi dan pengorbanan, strategi kepemimpinan biaya dapat meningkatkan nilai pelanggan dengan meminimumkan pengorbanan pelanggan.

Cara lain adalah beroperasi dengan biaya desain yang rendah, melaksanakan perakitan secara otomatis, dan melaksanakan R&D secara global.

Porter (1985) memberikan gambaran bahwa di dalam strategi diferensiasi, perusahaan menciptakan produk yang memiliki kualitas yang lebih unik, sehingga memiliki nilai yang lebih luas. Perusahaan memilih satu atau lebih atribut produk yang dianggap penting dan menarik bagi pembeli. Diferensiasi dapat didasarkan pada produknya sendiri, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan faktor-faktor lainnya. Helms, *et al.* (1997:699) mengemukakan bahwa strategi diferensiasi lebih menekankan pada biaya penelitian dan pengembangan produk agar dapat memperbaiki produk atau menciptakan produk baru dan layanan yang ditunjukkan dengan skor yang tinggi.

Penelitian ini juga menekankan biaya advertensi, dan harga yang tinggi agar *output*-nya menjadi unik. Itner dan Larcker (1997) telah mengadakan penelitian apakah organisasi yang mengikuti strategi orientasi kualitas telah mengembangkan praktek strategi pengendalian kualitas (dalam Solieri, 2000: 29). Penelitian di atas menunjukkan bahwa strategi diferensiasi menekankan peningkatan kualitas, layanan, advertensi, sehingga menimbulkan harga tinggi. Hill dan Jones (1995:106) menambahkan bahwa penambahan nilai membutuhkan diferensiasi produk dari yang ditawarkan pesaing kira-kira satu atau dua dimensi, yaitu kualitas, desain, waktu penyerahan, dan pelayanan purna jual, dan dukungan.

Nilai pelanggan adalah perbedaan antara apa yang diterima pelanggan dan yang diberikan pelanggan (Hansen dan Mowen, 2000: 11). Menurut pengertian ini nilai pelanggan meliputi penerimaan pelanggan (*customer receives*) dan pemberian pelanggan (*customer gives up*). Penerimaan pelanggan adalah nilai manfaat yang diterima pelanggan. Apa yang diterima pelanggan disebut total *product*, yaitu manfaat menyeluruh baik yang dapat dilihat (*tangible*) maupun yang tidak dapat dilihat (*intangible*) yang diterima pelanggan dari produk yang dibeli. Jadi, penerimaan pelanggan menyangkut hal mendasar (*basic*) dan keistimewaan khusus produk, jasa, kualitas, instruksi untuk pemakaian, reputasi, nama merek, dan faktor-faktor lain yang dianggap penting oleh pelanggan (Hansen dan Mowen (2000:11).

Di lain pihak, pengorbanan pelanggan merupakan penerimaan perusahaan. Pengorbanan pelanggan adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh barang tertentu, antara lain harga barang yang dibayar oleh pelanggan. Sebaliknya, harga barang yang dibayar pelanggan merupakan pendapatan bagi perusahaan. Hansen dan Mowen (2000: 11) menegaskan bahwa pengorbanan pelanggan menyangkut biaya pembelian, waktu dan usaha yang dikeluarkan untuk mengamati dan mempelajari penggunaan produk, biaya setelah pembelian, biaya-biaya penggunaan, pemeliharaan, dan proses untuk menghasilkan produk tersebut.

Day (1990:163) dalam Huber (2001:41) berko-mentar bahwa, kedua pendekatan itu adalah untuk mempertahankan tujuan yang sama, yaitu untuk menciptakan nilai pelanggan.

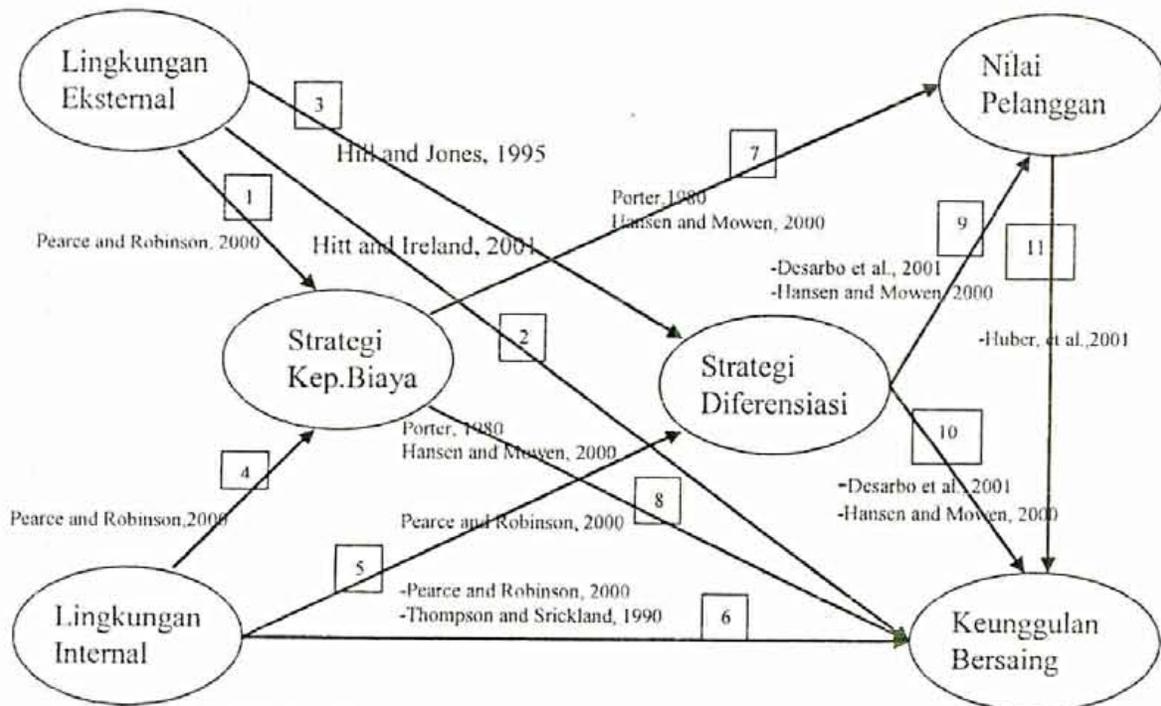
Yang melakukan penelitian tentang nilai pelanggan adalah Desarbo, *et al.* (2001). Penelitian ini menghubungkan kualitas dan harga sebagai variabel bebas dan nilai pelanggan sebagai variabel tak bebas. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas berkorelasi positif dengan nilai pelanggan, sedangkan harga berkorelasi negatif dengan nilai pelanggan. Hal ini terjadi dalam semua segment pasar, baik kualitas maupun harga.

Hansen dan Mowen (2000:10) mengatakan bahwa, untuk mengamankan dan mempertahankan keunggulan bersaing manajer harus menekankan pentingnya waktu, kualitas, efisiensi, dan informasi akuntansi harus dipersiapkan untuk mendukung tujuan utama organisasi ini. Yang ditekankan oleh Hansen dan Mowen (2000) ialah pentingnya faktor waktu, kualitas, efisiensi, dan tersedianya informasi pendukung untuk mencapai ketiga faktor di atas. Hill dan Jones (1995:104) mengatakan bahwa, suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila tingkat labanya lebih tinggi dari rata-rata laba di lingkungan industrinya. Tingkat laba secara normal didefinisikan sebagai rasio, contohnya *return on sales (ROS)* atau

return on assets (ROA). Jogiyanto (2005) mengemukakan bahwa, suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif di pasar.

Berdasarkan penjelasan di atas, berikut ini dikemukakan kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:

Lingkungan eksternal adalah semua faktor-faktor yang berada di luar industri manufaktur, baik lingkungan makro, industri, maupun operasional dan dengan kondisi tertentu yang terjadi dalam lingkungan tersebut dapat menjadi sumber peluang atau ancaman bagi industri manufaktur. Dalam disertasi ini, indikator lingkungan eksternal diukur melalui dimensi: Lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Indikator lingkungan makro ialah: (1) Kestabilan politik dan keamanan, (2) Pertumbuhan ekonomi, (3) Sosial, (4) Ekologi, dan (5) Kemajuan teknologi. Indikator dimensi lingkungan industri ialah: (1) Ancaman pendatang baru, (2) Hambatan pelanggan, dan (3) Hambatan pemasok. Indikator lingkungan operasional meliputi kemampuan: (1)



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian
(Sumber: Teori dan Hasil Penelitian, diolah)

pemasaran, (2) sumber daya manusia, (3) kapasitas produksi, (4) keuangan, dan (5) relevansi informasi akuntansi.

Lingkungan internal adalah semua faktor-faktor yang berada dalam lingkungan intern industri manufaktur dan dengan kondisi tertentu yang dimilikinya dapat menjadi sumber kekuatan dan kelemahan bagi industri manufaktur. Yang ditetapkan sebagai indikator lingkungan internal ialah: (1) kemampuan pasar, (2) kemampuan sumber daya manusia, (3) kapasitas produksi/mesin, (4) kemampuan keuangan, dan (5) relevansi linformasi akuntansi.

Strategi kepemimpinan biaya adalah seperangkat aktivitas yang dilakukan industri manufaktur pada saat berlangsungnya proses produksi dan penyerahan barang dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibanding pesaing. Disertasi ini menetapkan indikator strategi kepemimpinan biaya meliputi: (1) efisiensi biaya produksi dan tenaga kerja, (2) penurunan harga, (3) pengendalian BOP, (4) penghematan biaya kebijakan, (5) perbaikan proses produksi, dan (6) Pengeliminasian aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Strategi diferensiasi adalah seperangkat aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan keunikan produk, sehingga mampu menciptakan nilai pelanggan dan meningkatkan kinerja. Industri manufaktur. Indikator strategi diferensiasi diukur dengan: (1) kualitas produk (2) Kualitas layanan, (3) Advertensi, (4) Kegiatan R&D, (5) Harga, (6) Waktu penyerahan barang, (7) Sediaan terjamin, (8) Desain produk lebih menarik, dan (9) Layanan purna jual.

Nilai pelanggan adalah perbedaan antara manfaat yang diterima pelanggan dan pengorbanan yang diberikan pelanggan. Indikator yang digunakan pada nilai pelanggan adalah:

(1) Waktu dan tenaga, (2). Kualitas barang, dan (3) Harga barang

Keunggulan bersaing adalah kinerja industri manufaktur di atas kinerja pesaingnya. Indikator yang digunakan dalam keunggulan bersaing adalah: (1) *Return on sales* (2) *Return on Assets* (3) *Return on Investment*.

Semua indikator variabel penelitian di atas diukur dengan skala *Likert* 1–5 berdasarkan persepsi manajer/direksi.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian survei atau disebut juga penelitian kausal. Untuk memperoleh data, penelitian survei ini menggunakan kuesioner yang disesuaikan dengan jumlah sampelnya. Alasan lain ialah penelitian ini melakukan pengujian hipotesis dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian.

Populasi dan Sampel

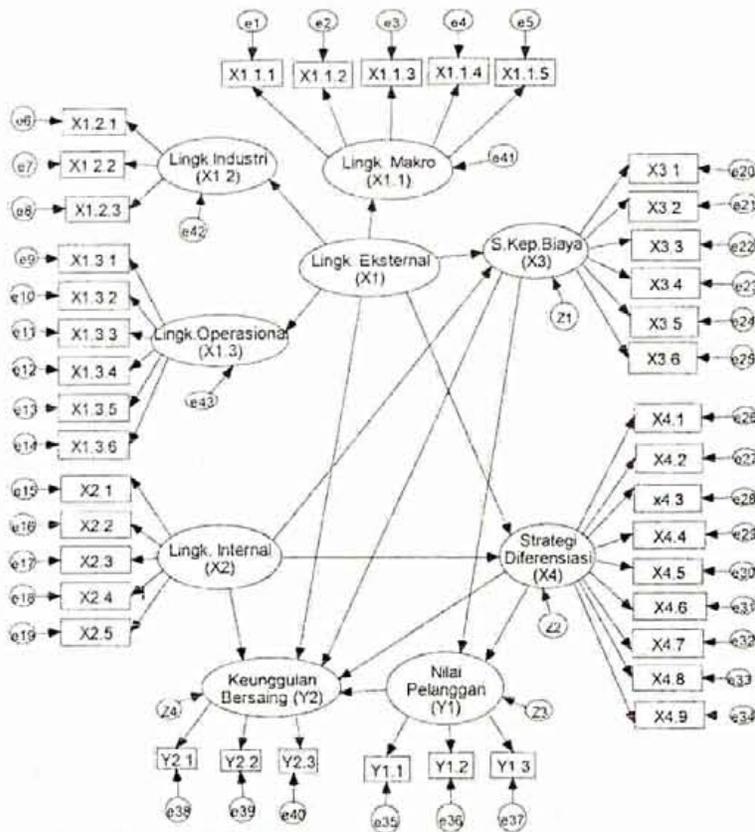
Populasi penelitian ini 150 industri manufaktur dan yang mengembalikan kuesioner dengan data memenuhi syarat sebanyak 125 perusahaan sebagai sampel penelitian. Kuesioner tersebut merupakan pernyataan dengan menggunakan skala *Likert* 5 point.

Teknis Analisis

Disertasi ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* untuk menganalisis data penelitian. Alasannya paling tidak, ialah karena di dalam SEM peneliti dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu: (1) pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument (2) pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis path), dan (3) mendapatkan model yang bermanfaat untuk prakiraan (setara dengan model struktural atau analisis regresi (Solimun, 2000). Ada yang menyebut dengan *linear structural relation (LISREL)*. *Lisrel* merupakan sebuah pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path. Solimun (2002) menyatakan bahwa baik SEM atau LISREL merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis data dengan konstruksi konsep.

Penyusunan Diagram Path.

Diagram *path* menunjukkan hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen atas dasar pengembangan teori dan hasil penelitian empiris. Jika konsep di atas digambar dalam diagram *path* akan tampak sebagai berikut ini.



Gambar 2. Diagram Path

Berdasar gambar kerangka konsep, secara matematis, diagram *path* dapat dikonversi ke dalam persamaan struktural yang menunjukkan: (1) Pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan keunggulan bersaing. (2) Pengaruh lingkungan internal terhadap: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan keunggulan bersaing. (3) Pengaruh strategi kepemimpinan biaya terhadap: nilai pelanggan, dan keunggulan bersaing. (4) Pengaruh strategi diferensiasi terhadap nilai pelanggan, dan keunggulan bersaing. (5) Pengaruh nilai pelanggan terhadap keunggulan bersaing.

HASIL

Uji Validitas

Dengan melakukan uji validitas, maka diketahui sejauhmana atau seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur ketika melakukan fungsi ukurnya. Sugiono (1994) mengemukakan bahwa, hasil korelasi dapat dikatakan valid apabila nilai korelasi

sebesar 0,30 atau lebih dan tidak valid jika kurang dari 0,30. Berdasarkan ketentuan ini, ternyata semua indikator yang digunakan adalah valid.

Uji Reliabilitas

Untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima, batas minimal yang biasa digunakan adalah sebesar 0,70; angka ini bukanlah angka baku sehingga angka di bawah 0,70 pun masih dapat diterima asalkan ada alasan kuat (Hair, *et al.*, 1998). Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus α (*cronbach alpha*) diperoleh dengan menggunakan SPSS Release 11.0. Hasil olahan menunjukkan bahwa semua variabel adalah reliabel dengan tingkat $\alpha = 0.8268$ atau 0,83.

Uji Goodness of Fit Model

Setelah terbukti bahwa validitas dan reliabilitas kuesioner yang telah diuji menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan valid dan reliabel, berikut dilakukan uji *Goodness of fit model*. Dengan

menggunakan SEM, hasilnya menunjukkan bahwa model yang digunakan baik dan layak. Tabel uji *Goodness of fit* dapat dilihat dalam Tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Pengujian *Good of fit Overall Model*

Kriteria	Hasil Model ini	Nilai kritis	Evaluasi model
<i>Chi-Square</i>	647.036	Kecil	Baik
Probabilitas	.425	>0.05	Baik
CMIN/DF	1.009	<2.0	Baik
GFI	0.814	>0.90	Marjinal
TLI	0.993	>0.95	Baik
CFI	0.994	>0.95	Baik
RMSEA	0.009	<0.08	Baik

PEMBAHASAN

Hasil akhir dari proses data dengan alat analisis SEM dapat dikemukakan sebagai berikut ini:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel Independ.	Variabel Deped.	Standardized Estimate	t _{hitung}	Prob.	Ket
H1	X1	X3	0.666	2.407	0.016	Signifikan
H2		X4	0.297	2.143	0.032	Signifikan
H3		Y2	-0.164	-0.511	0.609	Tidak signifikan
H4	X2	X3	0.356	1.794	0.073	Signifikan
H5		X4	-0.116	-0.880	0.379	Tidak signifikan
H6		Y2	-0.125	-0.604	0.546	Tidak signifikan
H7	X3	Y1	0.432	2.251	0.024	Signifikan
H8		Y2	0.819	1.741	0.082	Signifikan
H9	X4	Y1	0.126	1.142	0.253	Tidak signifikan
H10		Y2	0.202	1.504	0.133	Tidak signifikan
H11	Y1	Y2	0.075	0.499	0.618	Tidak signifikan

Hasil pengujian hipotesis dalam tabel di atas menunjukkan bahwa:

- Variabel lingkungan eksternal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi, tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Pengaruh variabel eksternal terhadap variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada: (1) strategi kepemimpinan biaya dapat dilihat pada tingkat value-p (probabilitas) 0,016; (2) strategi diferensiasi dapat dilihat pada tingkat value sebesar 0,032, dan (3) keunggulan bersaing dengan value-p sebesar 0,609. Hal ini menunjukkan bahwa, efektivitas perumusan dan implementasi strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi bergantung pada lingkungan

pelanggan dan keunggulan bersaing. Hal ini dapat dilihat pada tingkat probabilitas masing-masing 0,024 dan 0,082. Temuan empiris yang menunjukkan bahwa nilai pelanggan dan keunggulan bersaing memiliki ketergantungan pada strategi kepemimpinan biaya. Atau dengan kata lain, tercapai tidaknya membangun nilai pelanggan dan keunggulan bersaing bergantung pada strategi kepemimpinan biaya. Temuan ini tidak mendukung temuan Nurhajati (2003) yang menyimpulkan bahwa, strategi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing pada Usaha Kecil yanaga berorientasi ekspor di Jawa Timur.

- Variabel strategi diferensiasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Pengaruh yang tidak

eksternalnya. Implikasi manajerialnya ialah manajer industri manufaktur harus mempertimbangkan informasi eksternal ketika mengambil keputusan.

- Variabel lingkungan internal berpengaruh secara signifikan terhadap strategi kepemimpinan biaya, tetapi tidak berpengaruh terhadap strategi diferensiasi dan keunggulan bersaing. Pengaruh variabel eksternal terhadap variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada: (1) strategi kepemimpinan biaya dapat dilihat pada tingkat probabilitas 0,073; (2) strategi diferensiasi dengan probabilitas 0,379; dan (3) keunggulan bersaing dengan probabilitas 0,546.
- Variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap nilai

signifikan ini ditunjukkan oleh hasil analisis dengan tingkat probabilitas masing sebesar 0,253 dan 0,133. Temuan ini tidak mendukung pendapatnya Porter (1980), dan Hansen dan Mowen (2001). Dalam hubungannya dengan nilai pelanggan, temuan tidak mendukung penelitian empiris yang dilakukan Desarbo, *et al.* (2001). Sebaliknya, temuan ini mendukung temua Hurhajati (2003), bahwa strategi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

- Variabel nilai pelanggan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat probabilitas sebesar 0,618. Temuan ini tidak mendukung pendapatnya Huber, *et al.* (2001). Huber, *et al.* (2001) mengemukakan bahwa, keunggulan bersaing itu diperoleh melalui nilai pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa, pelanggan industri manufaktur yang *Go Publik* di BEJ cenderung memilih harga yang rendah.
- Variabel strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa, pelanggan industri manufaktur cenderung tidak memilih kualitas yang tinggi ketika membeli barang yang diinginkan.

Saran

Berdasar kesimpulan diatas, disarankan kepada manajemen industri manufaktur bahwa, dengan kualitas yang dapat diterima pelanggan, sebaiknya mempertimbangkan penggunaan strategi kepemimpinan biaya (*low cost strategy*) untuk segmentasi pasar tertentu.

DAFTAR RUJUKAN

- Augusty, F. 2000. *Structural Equation Modeling*. Dalam *Penelitian Manajemen*. BP. Semarang: UNDIP.
- Babbie, E. 1989. *The Practice of Social Research*, 3rd. Wadsworth Publishing Company Belmont, California, USA.
- Desarbo, and Wayne, S., Jeddi, K., and Sinha, I. 2001. *Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market*. *Strategic Management Journal*, 22–845–857.
- Hansen, Don, R., and Mowen, M. 2000. *Management Accounting*, 5th. Ed. South-Western Collage Publishing, Oklahoma.
- Helms, and Marilyn, M., Dibrell, C., and Wright, P. 1997. *Competitive Strategies and Business Performance: Evidence From the adhesives and sealants industry*. Management Decision, University of Tennessee at Chattanooga and Memphis, USA.
- Huber, F., Herrmann, A., and Morgan, R.E. 2000. Gaining Competitive Advantage Thruout Customer Value Oriented Management, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 1, 2000. pp. 41–53.
- Jogiyanto, H.M. 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan dengan system Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kumar, K., Ram, S., and Charles, Y. 1997. *Pure Hybrid: Performance Implication of Porter's Generic Strategies*, Health Care Management Review /Fall 1997.
- Solimu. 2002. *Multivariate Analysis, Structural Equation Modeling. (SEM) Lisrel dan Amos*. Cetakan Pertama, Malang.
- Thompson, Jr., Arthur, A., and Strickland III, A.J. 1990. *Strategic Management: Concepts and Cases*. BPI Irwin, 5th. Ed., Boston, USA.