

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING INDUSTRI *RETAIL* KOMPONEN OTOMOTIF DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA DI PT. ASTRA OTOPARTS TBK

Ruspendi

Dosen Fakultas Teknik Prodi Teknik Industri Universitas Pamulang

Dosen00903@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk merancang ulang strategi keunggulan bersaing 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. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 100 responden. Data kuesioner dikumpulkan dengan menggunakan skala likert 1 (tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui hubungan antar variabel. Untuk membuat strategi digunakan Analisa SWOT. Model dapat diterima dengan *goodness of fit*, yaitu $Chi-Square=0.00$, $df=0$, $P-value=1.0000$, $RMSEA=0.000$. Analisis kausal menunjukkan bahwa diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan orientasi pasar tidak berhubungan dengan keunggulan bersaing perusahaan. Hubungan kausalitas ditunjukkan variabel 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.

I. 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 strategi keunggulan bersaing seperti apa yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

II. DASAR TEORI

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.

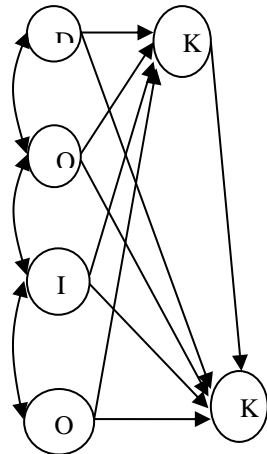
Menurut Buchari Alma (2011), Seorang wirausahawan haruslah seorang yang mampu melihat ke depan. Yaitu seseorang yang mampu berfikir dengan penuh perhitungan, mencari pilihan dari berbagai alternatif masalah dan pemecahannya. Menurut BN. Marbun dalam Buchari Alma (2011), ciri-ciri wirausahawan adalah percaya diri, pekerja keras, mampu mengambil risiko, mampu memimpin, kreatif

dan fleksibel dan juga berorientasi ke masa depan (antisipatif).

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Yang Digunakan

Penggunaan metode kuantitatif untuk menguji hubungan dari masing-masing variabel pada penelitian ini adalah Analisa Jalur (*Path Diagram*). Berikut merupakan model lengkap dari Analisa Jalur (*Path Diagram*).



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 mempengaruhi keunggulan bersaing
 H1: Diferensiasi mempengaruhi 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 mempengaruhi keunggulan bersaing
 H3: Inovasi mempengaruhi keunggulan bersaing

4. Hipotesis IV

Ho: Orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi keunggulan bersaing

H4: Orientasi kewirausahaan mempengaruhi keunggulan bersaing

5. Hipotesis V

Ho: Diferensiasi tidak mempengaruhi kinerja perusahaan
 H5: Diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

6. Hipotesis VI

Ho: Orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan
 H6: Orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan

7. Hipotesis VII

Ho: Inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
 H7: Inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

8. Hipotesis VIII

Ho: Orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi kinerja perusahaan
 H8: Orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja perusahaan

9. Hipotesis IX

Ho: Keunggulan bersaing tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
 H9: Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

B. 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.

C. 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%)

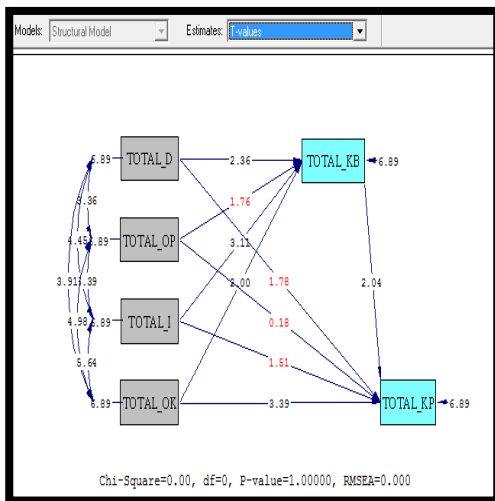
Jadi
$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.05 (1-0.05)}{(0.04)^2} = \frac{(0.19) (0.95)}{(0.0016)}$$

$= 112.8 \quad 100$

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

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Olah Data



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, yang berarti bahwa model sudah *fit*. 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 $RMSEA \leq 0,08$ 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

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa diferensiasi memiliki pengaruh 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, orientasi pasar tidak memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing 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 hipotesis ketiga yaitu adanya pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing diterima dan H_0 ditolak.

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 diantara orientasi pasar dengan 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. Jika perusahaan meningkatkan orientasi kewirausahaannya, maka akan terjadi peningkatan juga pada keunggulan bersaing perusahaan. Dalam hal ini maka hipotesis pada penelitian 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* 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 menyebut orientasi pasar dapat mempengaruhi 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 dibawah nilai *T-tabel* yaitu 1.96 dengan tingkat kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara inovasi dengan kinerja perusahaan.

8. Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan

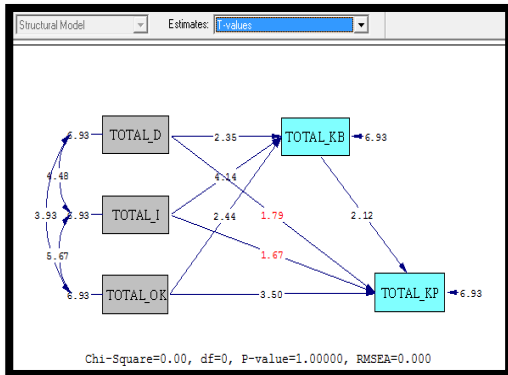
Hubungan kausal berikutnya yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan antara variabel bebas orientasi kewirausahaan dengan variabel terikat kinerja perusahaan. Berbeda dengan variabel-variabel bebas lainnya yang tidak berpengaruh langsung dengan variabel terikat kinerja perusahaan, variabel orientasi 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.

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

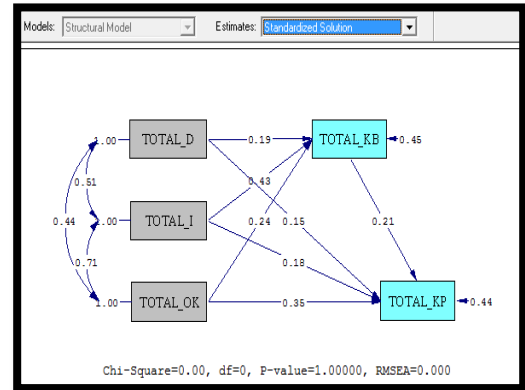
Pada gambar 3 di atas, diketahui bahwa pada tingkat kepercayaan 95% semua variabel bebas (diferensiasi, inovasi dan orientasi kewirausahaan) memiliki nilai T-value diatas T-tabel (1.96) yaitu masing-masing 2.35, 4.14 dan 2.44 terhadap variabel *intermediate* keunggulan bersaing. Sedangkan variabel bebas yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan sebagai variabel terikat adalah variabel orientasi kewirausahaan sebesar 3.50, nilai ini diatas T-tabel sebesar 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.

B. 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: Hasil Olah Data Primer
 Gambar 4. Model Lengkap Analisa Jalur Standardized Solution

Berdasarkan gambar 4 di atas, kita bisa mengetahui pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari variabel-variabel *independent* terhadap variabel *intermediate* dan variabel *dependent*. Tabel 1 berikut ini menguraikan besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang diamati pada penelitian ini.

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 tak langsung = 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

C. 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

D. Analisa Faktor

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), hasilnya adalah sebagai berikut:

Faktor 1 terdiri dari indikator-indikator berikut.

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

Faktor 2 terdiri dari indikator-indikator berikut ini.

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

Faktor 3 terdiri dari indikator-indikator berikut ini.

- a. Pengecekan *battery* setelah pemasangan
- b. Pengecekan sistem pengisian setelah pemasangan *battery*
- c. Harga *battery* bersaing

E. Analisa SWOT

Dalam analisis SWOT data yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif yang didapatkan langsung dari informan (*Key Person*). 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)	Weaknesses (W)
	1. Garansi produk <i>battery</i> cukup panjang 2. <i>Battery Home Delivery</i> 3. Jaringan yang luas di seluruh Indonesia	1. Persyaratan garansi sedikit merepotkan pelanggan dengan wajib cek berkala. 2. Pemesanan <i>battery</i> masih harus via telepon.
Eksternal		
Opportunity (O)	Strategi (SO)	Strategi (WO)
1. <i>Battery Home Delivery</i> (BHD) 24 jam 2. Perluasan jaringan khususnya area Sumatera	1. Mengembangkan layanan BHD 24 jam di beberapa kota besar di Indonesia 2. Mengembangkan <i>Retail</i> di area Sumatra	Mengembangkan aplikasi mobile supaya pelanggan lebih mudah dan murah dalam memesan <i>battery</i>
Threat (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
1. Munculnya retail-retail sejenis 2. Kebijakan garansi mudah ditiru	Menambah varian jenis produk baru yaitu <i>Battery High Durability</i> dengan garansi 2 tahun	Membuat aturan garansi yang baru untuk jenis <i>battery</i> <i>Maintenance Free</i> .

F. Diskusi Hasil

Dari pengolahan data didapatkan hasil bahwa diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ana Kadarningsih 2013. Dimana hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa diferensiasi mempengaruhi keunggulan bersaing. 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.

Hasil yang didapatkan berikutnya menunjukkan variabel orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan penelitian Setyawati, Harini Abrilia (2013) dan penelitian Cynthia Vanessa Djodjobo, 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.

V. 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. 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*.
- iv. 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 menjajikan.

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.
- Erlina (200) “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.
- Narver, J.C, Slater, S.F, 1990, “The Effect of Market Orientation 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
- 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*