

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 objective of this research is to analyze the effect of: (1) external environment on the low cost strategy, differentiation strategy, and competitive advantage. (2) internal environment on the low cost strategy, differentiation strategy, and competitive advantage. (3) low cost strategy on the customer value and competitive advantage. (4) differentiation strategy on the customer value and competitive advantage. (5) customer value on the competitive advantage.

To achieve those objectives, this empirical research has been conducted by using independent variables, they are: the external environment, the internal environment, the low cost strategy, and the differentiation strategy. The dependent variables are customer value and the competitive advantage.

The population of this research is 150 manufacturing industries with Go Public status listed in Jakarta Stock Exchange. This research obtains the data from manufacturing industries by using questionnaires with Likert Scale 1-5, and there are 125 manufacturing industries have send back the answered questionnaires. This research analyses the data by using Structural Equation Modeling (SEM).

The result of this research shows that: (1) the external environment variable has a positive and significant influence on the low cost strategy and differentiation strategy, but does not significantly influence the competitive advantage. (2) the internal environment variable has a positive and significant influence on the low cost strategy, but does not significantly influence the differentiation strategy and the competitive advantage. (3) the low cost strategy variable has a positive and significant on the customer value variable and competitive advantage variable. (4) the differentiation variable does not significantly influence the customer value variable and competitive advantage variable. (5). the customer value variable does not significantly influence the competitive advantage.

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

PENDAHULUAN

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 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 kelebihan atau 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 strategi yang ingin melihat seberapa pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dalam meningkatkan kinerja. Menurut Kumar *et al.* (1997), kedua strategi tersebut saling melengkapi. Strategi 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 dan dengan demikian keduanya bisa digabung.

TINJAUAN PUSTAKA

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 mempertimbangkan 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 diantara para pesaing. Pendapat ini di dukung 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). Pelham (1999) 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 perbedaaan 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 outputnya menjadi unik. Ittner 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) berkomentar 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 diatas. 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,

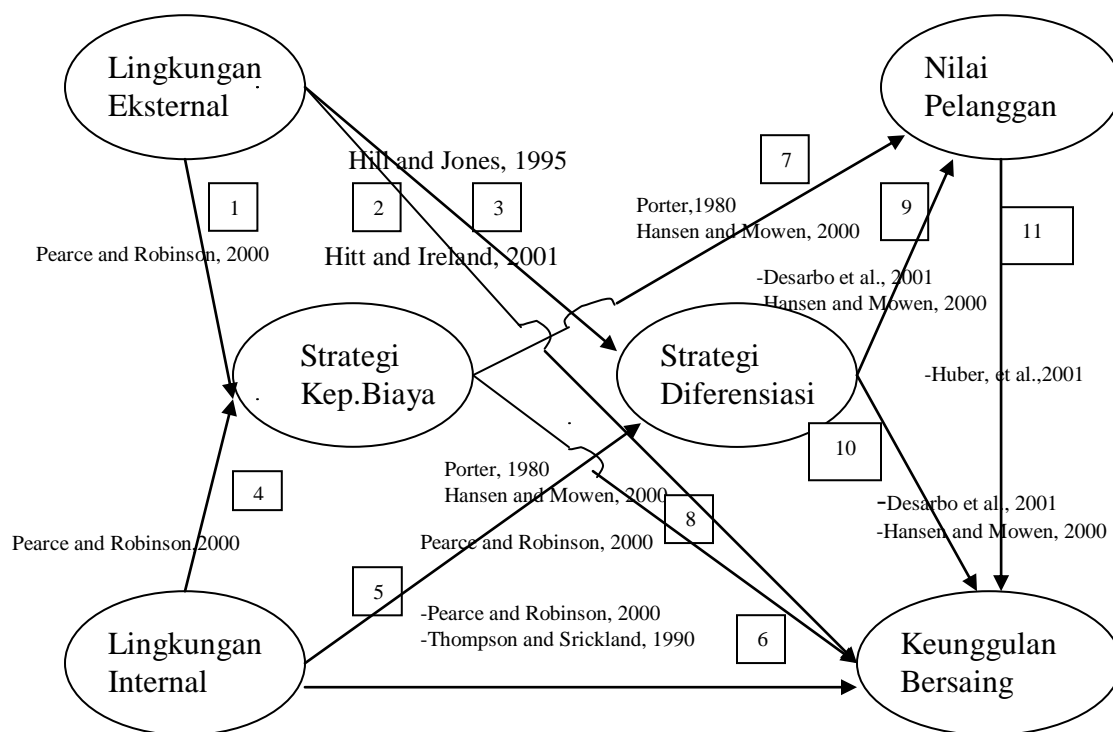
contohnya *return on sales (ROS)* atau *return on assets (ROA)*. Jogyanto (2005) mengemukakan bahwa, suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif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

KERANGKA PENELITIAN

Bedasarkan penjelasan di atas, berikut ini dikemukakan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar:

Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Teori dan Hasil Penelitian, diolah

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 penelitian 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) 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 informasi 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. Penelitian 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 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 PENELITIAN

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 Penelitian

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:

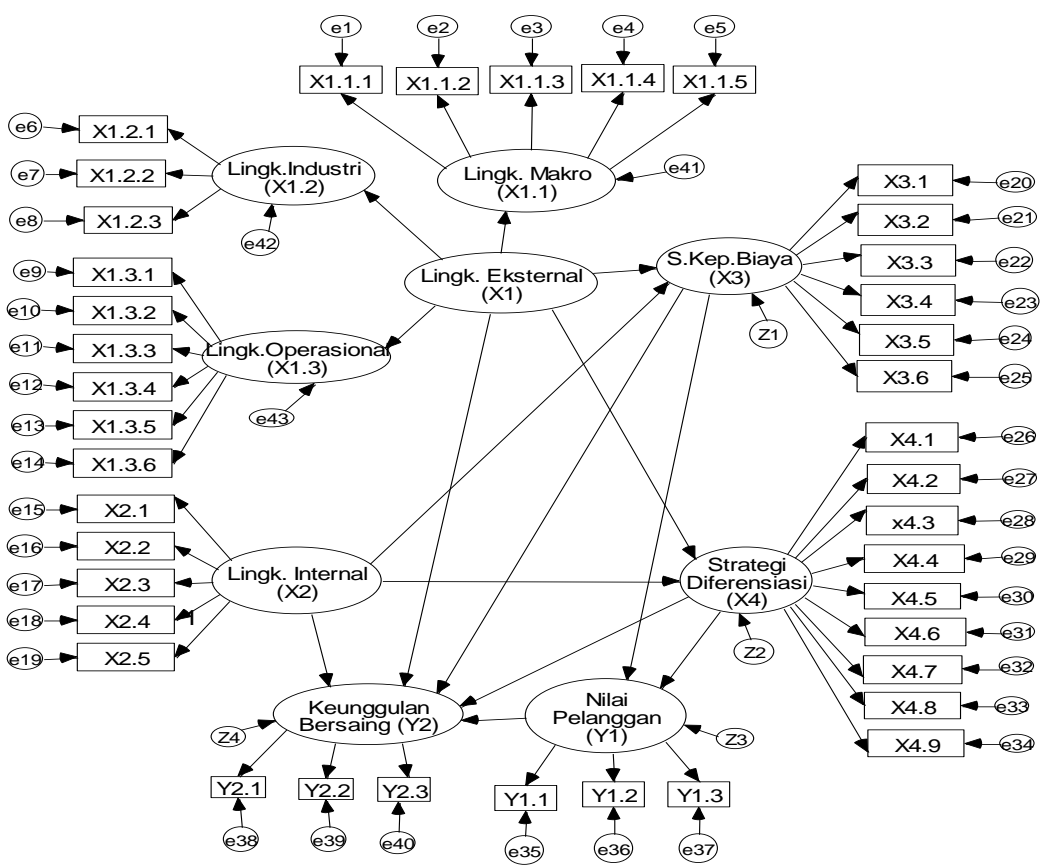
Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* untuk menganalisis data penelitian. Alasannya paling tidak, ialah karena di dalam SEM peneliti dapat

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:

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 DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Dengan melakukan uji validitas, maka diketahui 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. Berda-sarkan ketentuan ini, ternyata semua indicator yang digunakan adalah valid.

2. 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 alpha (*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.

3. 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 table berikut ini:

HASIL

Pengujian Good of fit Overall Model.

Kriteria	Hasil Model ini	Nilai kritis	Evaluasi model
Chi-Square	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 proses data dengan alat analisis SEM dapat dikemukakan sebagai berikut ini:

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel Independ.	Variabel Deped.	Standardized Estimate	t hitung	Prob.	Ket
H1	LE (X1)	Skb (X3)	0.666	2.407	0.016	Signifikan
H2		SD (X4)	0.297	2.143	0.032	Signifikan
H3		KB (Y2)	-0.164	-0.511	0.609	Tidak signifikan
H4	LI (X2)	Skb (X3)	0.356	1.794	0.073	Signifikan
H5		SD (X4)	-0.116	-0.880	0.379	Tidak signifikan
H6		KB (Y2)	-0.125	-0.604	0.546	Tidak signifikan
H7	Skb (X3)	NP (Y1)	0.432	2.251	0.024	Signifikan
H8		KB (Y2)	0.819	1.741	0.082	Signifikan
H9	SD (X4)	NP (Y1)	0.126	1.142	0.253	Tidak signifikan
H10		KB (Y2)	0.202	1..504	0.133	Tidak signifikan
H11	NP (Y1)	KB (Y2)	0.075	0.499	0.618	Tidak signifikan

Hasil pengujian hipotesis dalam tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. 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 tergantung pada lingkungan eksternalnya. Implikasi manajerialnya ialah manajer industri manufaktur harus mempertimbangkan informasi eksternal ketika mengambil keputusan.

2. 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.
3. Variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap nilai 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 tergantung pada strategi kepemimpinan biaya. Temuan ini tidak mendukung temuan Nurhajati (2003) yang menyimpulkan bahwa, strategi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing pada Usaha Kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur.
4. Variabel strategi diferensiasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Pengaruh yang tidak signifikan ini ditunjukkan oleh

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

5. 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 & SARAN

Kesimpulan

1. Variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa, pelanggan industri manufaktur yang *Go Public* di BEI cenderung memilih harga produk yang rendah.
2. 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 mempertim-bangkan penggunaan strategi kepemimpinan biaya (*low cost strategy*). untuk segmentasi pasar tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R. Alistair, and Atkins, Martin. 2001. Business Strategies for Entrepreneurial Small Business, Strategic Change, Sept-Oct. 2001; 10,6; ABI/INFOM Global pg. 311, John Wiley & Sons, Ltd.
- Augusty, Ferdinan. 2000. Structural Equation Modeling, Dalam Penelitian Manajemen, BP. UNDIP. Semarang.
- Babbie, Earl. 1989. The Practice of Social Research, 3rd. Wadsworth Publishing Company Belmont, California, USA.
- Desarbo, Wayne S., Jeddi Kamel, and Sinha, Indrajit. 2001. Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market, Strategic Management Journal, 22-845-857.
- Hansen, Don R, and Mowen, Maryanne. 2000. Management Accounting, 5th. Ed. South-Western Collage Publishing, Oklahoma.
- Helms, Marilyn M., Dibrell, Clay, and Wright, Peter. 1997. Competitive Strategies and Business Performance: Evidence From the adhesives and sealants industry, Management Decision, University of Tennessee at Chattanooga and Memphis, USA.
- Hill, Charles WL. And Jones, Gareth R. 1995. Strategic Management Theory: an Integrated Approach, 3rd ed., exas A&M. University, USA.
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskinsson. 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th. Ed., USA.
- Huber, Frank, Herrmann, Andreas, and Morgan, Robert E. 2000. Gaining Competitive Advantage Throug Curtomer Value Oriented Management, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 1, 2000. pp. 41-53.
- Jogiyanto HM. 2005. Sistem Informasi Strategik untuk keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan dengan system Teknologi Informasi, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian, and Charles Yauger. 1997. Pure Hybrid: Performance Implication of Porter's Generic Strategies, Health Care Management Review /Fall 1997.
- Lindahl, David P., and Beyers, William B. 1997. The Creation of Competitive Advantage by Producer Service Establishment, The Pennsylvania State University and University of Washington, National Science Foundation Journal.
- Solimun. 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.

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

by Ibrahim Ingga

FILE	JURNAL_APLIKASI_MANAJEMEN.DOCX (66.02K)		
TIME SUBMITTED	19-APR-2017 09:51AM	WORD COUNT	4130
SUBMISSION ID	801282230	CHARACTER COUNT	28956

12

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

Ibrahim Ingga

Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang

Abstract

24

The objective of this research is to analyze the effect of: (1) external environment on the low cost strategy, differentiation strategy, and competitive advantage. (2) internal environment on the low cost strategy, differentiation strategy, and competitive advantage. (3) low cost strategy on the customer value and competitive advantage. (4) differentiation strategy on the customer value and competitive advantage. (5) customer value on the competitive advantage.

To achieve those objectives, this empirical research has been conducted 45 by using independent variables, they are: the external environment, the internal environment, the low cost strategy, and the differentiation strategy. The dependent variables are customer value and the competitive advantage.

The population of this research is 150 manufacturing industries with Go Public status listed in Jakarta Stock Exchange. This research obtains the data from manufacturing industries by using questionnaires with Likert Scale 1-5, and there are 125 manufacturing 23 industries have send back the answered questionnaires. This research analyses the data by using Structural Equation Modeling (SEM).

24

The result of this research shows that: (1) the external environment variable has a positive and significant influence on the low cost strategy and differentiation strategy. 11 it does not significantly influence the competitive advantage. (2) the internal environment variable has a positive and significant influence on the low cost strategy, but does not significantly influence 10 the differentiation strategy and the competitive advantage. (3) the low cost strategy variable has a positive and significant on the customer value variable and competitive advantage variable. (4) the differentiation variable does not significantly influence the customer value variable and competitive advantage variable. (5). the customer value variable does not significantly influence the competitive advantage.

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

PENYAHULUAN

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 (2010: 2) bahwa, supaya perusahaan dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hansen dan Mow (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 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) menyebut 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 kelebihan atau 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 strategi yang ingin melihat seberapa pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi dalam meningkatkan kinerja. Menurut Kumar *et al.* (1997), kedua strategi tersebut saling melengkapi. Strategi 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 dan dengan demikian keduanya bisa digabung.

TINJAUAN PUSTAKA

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 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 mempertimbangkan 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 pesaing serta tanggapan pesaing: ancaman dari pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, hambatan barang pengganti, dan intensitas persaingan diantara para pesaing. Pendapat ini di dukung 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). Pelham (1999) 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 ⁴¹isahaan. Manajemen fungsional meliputi: manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan sistim 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 ¹⁴*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 pelan³an 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 kualiat yang lebu^h 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 outputnya menjadi unik. Ittner dan Lareker (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) berkomentar 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 diatas. 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,

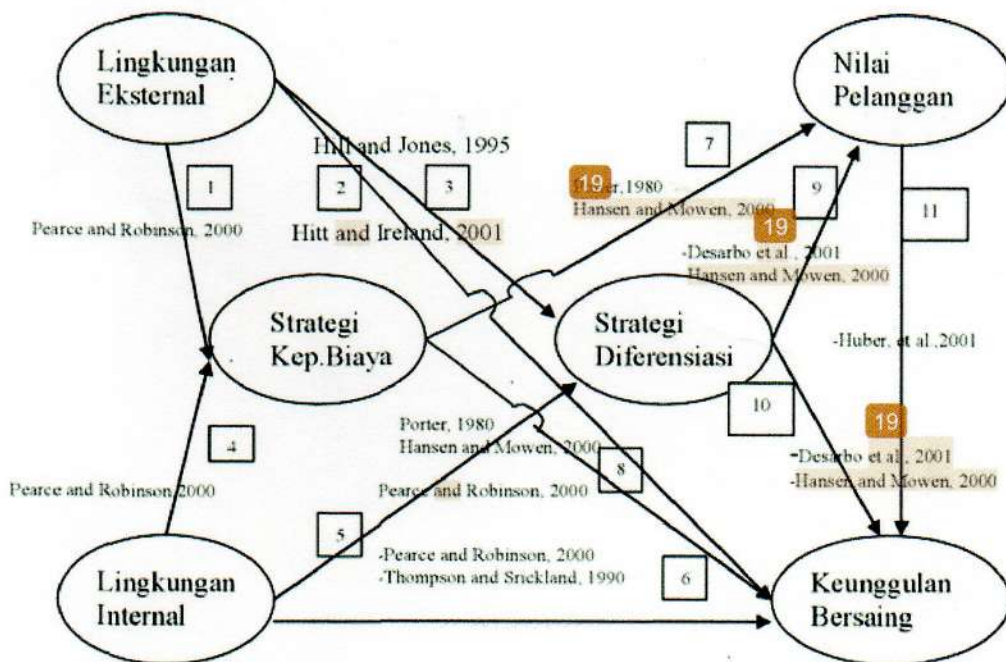
contohnya $\frac{\text{49}}{\text{13}}$ yaitu $\text{return on sales (ROS)}$ atau $\text{return on assets (ROA)}$. Riyanto (2005) mengemukakan bahwa, suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif di pasar.

KERANGKA PENELITIAN

Bedasarkan penjelasan di atas, berikut ini dikemukakan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar:

Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Teori dan Hasil Penelitian, diolah

Lingkungan eksternal adalah semua faktor-faktor yang berada di luar industri manufaktur, baik lingkungan makro, industri, maupun operasional dan dengan kondisi tertentu ⁴⁸ terjadi dalam lingkungan tersebut dapat menjadi sumber peluang atau ancaman bagi industri manufaktur. Dalam penelitian 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) 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 informasi akuntansi.

Strategi kepemimpinan biaya adalah seperangkat aktivitas yang dilakukan industri manufaktur pada saat berlangsungnya ³ proses produksi dan penyerahan barang dengan biaya yang sama

atau lebih rendah dibanding pesaing. Penelitian 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 ³ Layanan purna jual.

Nilai pelanggan adalah perbedaan antara manfaat yang diterima pelanggan dan 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 ³⁹ dalam keunggulan bersaing adalah: (1). Return on sales (2). Return on Assets (3). Return on Investment ⁴⁷

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

46

METODE PENELITIAN

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 men³⁸iskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian.

Populasi dan Sampel Penelitian

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.

Tek⁴³ Analisis:

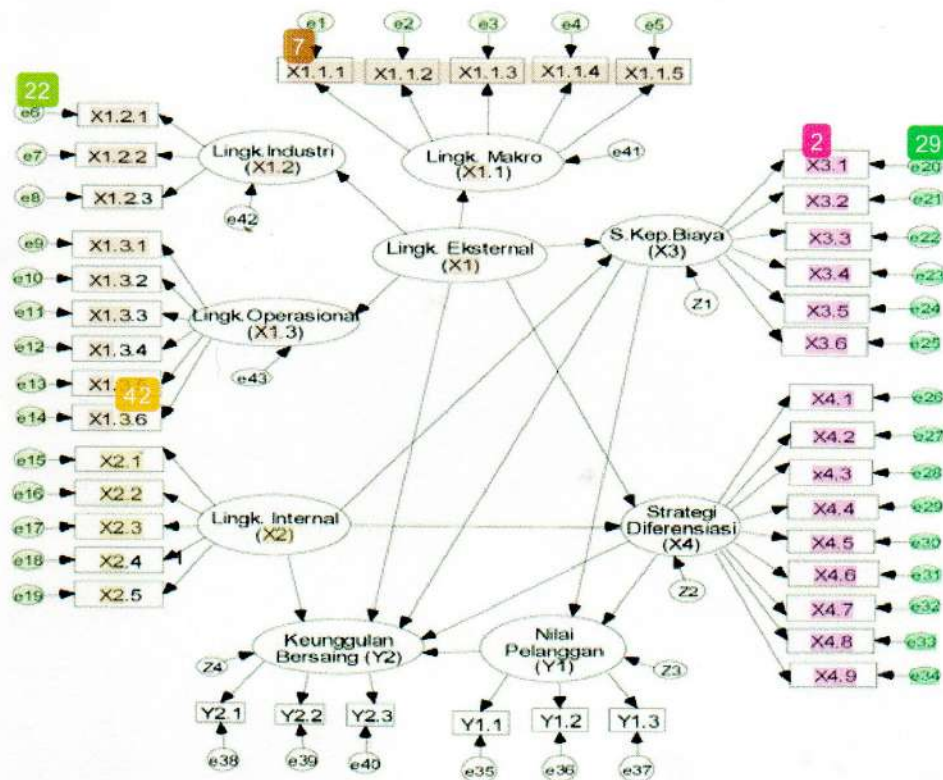
Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* untuk menganalisis data peneliti⁸. Alasannya paling tidak, ialah karena di dalam SEM peneliti dapat

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 struk²al 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*.³⁷ imun (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:

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 DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Dengan melakukan uji validitas, maka diketahui 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.

2. Uji Reliabilitas

Untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima, batas minimal yang biasa digunakan adalah sebesar 0,70; angka 0,23 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 alpha (*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.

3. 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 table berikut ini:

HASIL

Pengujian Good of fit Overall Model.

Kriteria	Hasil Model ini	Nilai kritis	Evaluasi model
Chi-Square	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 proses data dengan alat analisis SEM dapat dikemukakan sebagai berikut ini:

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

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

Hasil pengujian hipotesis dalam tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. 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 tergantung pada lingkungan eksternalnya. Implikasi manajerialnya ialah manajer industri manufaktur harus mempertimbangkan informasi eksternal ketika mengambil keputusan.

2. 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.
3. Variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap nilai 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 tergantung pada strategi kepemimpinan biaya. Temuan ini tidak mendukung temuan Nurhajati (2003) yang menyimpulkan bahwa, strategi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing pada Usaha Kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur.
4. Variabel strategi diferensiasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Pengaruh yang tidak signifikan ini ditunjukkan oleh

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

5. 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 & SARAN

Kesimpulan

1. Variabel strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai pelanggan dan keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa, pelanggan industri manufaktur yang *Go Public* di BEI cenderung memilih harga produk yang rendah.
2. 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 PUSTAKA

- Anderson, R. Alistair, and Atkins, Martin. 2001. Business Strategies for Entrepreneurial Small Business. Strategic Change, Sept-Oct. 2001; 10,6; ABI/INFORM Global pg. 311. John Wiley & Sons, Ltd.
- Augusty, Ferdinan. 2000. Structural Equation Modeling, Dalam Penelitian Manajemen³⁵ BP. UNDIP. Semarang.
- Babbie, Earl. 1989. The Practice of Social Research. 3rd. Wadsworth Publishing Company Belmont, California, USA.
- ¹⁷ Desarbo, Wayne S., Jeddi Kamel, and Sinha, Indrajit. 2001. Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market. Strategic Management Journal, 22-845-857.
- ³⁴ Hansen, Don R, and Mowen, Maryanne. 2000. Management Accounting, 5th. Ed. South-Western Collage Publishing, Oklahoma.
- ¹⁶ Helms, Marilyn M., Dibrell, Clay, and Wright, Peter. 1997. Competitive Strategies and Business Performance: Evidence From the adhesives and sealants industry. Management Decision, University of Tennessee at Chattanooga at³³ Memphis, USA.
- Hill, Charles WL. And Jones, Gareth R. 1995. Strategic Management Theory: an Integrated Approach, 3rd ed., exas A&M. University, USA.
- ²⁶ Hitt, Michael A. R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskinsson. 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th. Ed., USA.
- ¹⁸ Huber, Frank, Herrmann, Andreas, and Morgan, Robert E. 2000. Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 1, 2000. pp. 41-53.
- ²⁸ Jogiyanto HM. 2005. Sistem Informasi Strategik untuk keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan dengan system Teknologi Informasi, Penerbit Andi Yogyakarta.
- ²⁰ Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian, and Charles Yauger. 1997. Pure Hybrid: Performance Implication of Porter's Generic Strategies, Health Care Management Review /Fall 1997.
- ²⁷ Lindahl, David P., and Beyers, William B. 1997. The Creation of Competitive Advantage by Producer Service Establishment, The Pennsylvania State University and University of Washington, National Science Foundation Journal.
- ⁵ Solimun. 2002. Multivariate Analysis, Structural Equation Modeling, (SEM) Lisrel dan Amos, Cetakan Pertama, Malang.
- ³² Thompson Jr., Arthur A., and Strickland III, A.J. 1990, Strategic Management: Concepts and Cases, BPI Irwin, 5th. Ed., Boston, USA.

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

ORIGINALITY REPORT

% **24**

SIMILARITY INDEX

% **19**

INTERNET SOURCES

% **4**

PUBLICATIONS

% **16**

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	% 2
2	Submitted to iGroup Student Paper	% 1
3	nofitaayur.blogspot.com Internet Source	% 1
4	dhedee29.staff.gunadarma.ac.id Internet Source	% 1
5	Submitted to Udayana University Student Paper	% 1
6	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	% 1
7	eprints.uny.ac.id Internet Source	% 1
8	puslit.petra.ac.id Internet Source	% 1

9	agung-praptapa.blog.unsoed.ac.id Internet Source	% 1
10	ml.scribd.com Internet Source	% 1
11	www.docstoc.com Internet Source	% 1
12	www.iosrjournals.org Internet Source	% 1
13	hentrykwiky-wiky.blogspot.com Internet Source	% 1
14	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	% 1
15	ariyomurti.blogspot.com Internet Source	% 1
16	www.abepro.org.br Internet Source	<% 1
17	www.fep.up.pt Internet Source	<% 1
18	fedetd.mis.nsysu.edu.tw Internet Source	<% 1
19	El Kelety, Ibrahim (Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Bloech, Prof. Dr. Peter Schuster, Prof. Dr. Uwe Götze and TU Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften). "Towards a	<% 1

conceptual framework for strategic cost management - The concept, objectives, and instruments -", Universitätsbibliothek Chemnitz, 2006.

Publication

-
- | | | |
|----|--|------|
| 20 | Submitted to University of Southampton
Student Paper | <% 1 |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 21 | www.unisbank.ac.id
Internet Source | <% 1 |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 22 | www.pa.msu.edu
Internet Source | <% 1 |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|---|------|
| 23 | eprints.undip.ac.id
Internet Source | <% 1 |
|----|---|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 24 | mro.massey.ac.nz
Internet Source | <% 1 |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|---|------|
| 25 | etdncku.lib.ncku.edu.tw
Internet Source | <% 1 |
|----|---|------|
-
- | | | |
|----|---|------|
| 26 | www.neighborhoodconnections.org
Internet Source | <% 1 |
|----|---|------|
-
- | | | |
|----|--|------|
| 27 | Submitted to Keiser University
Student Paper | <% 1 |
|----|--|------|
-
- | | | |
|----|---------------------------------------|------|
| 28 | docslide.us
Internet Source | <% 1 |
|----|---------------------------------------|------|
-
- | | | |
|----|--|--|
| 29 | rza.cheaz.ru
Internet Source | |
|----|--|--|

<% 1

30

lisaherdiana.blogspot.com

Internet Source

<% 1

31

Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia

Student Paper

<% 1

32

Submitted to Callaghan Campus

Student Paper

<% 1

33

www.kaekae.oas.psu.ac.th

Internet Source

<% 1

34

Submitted to University of Bedfordshire

Student Paper

<% 1

35

Submitted to University of Newcastle

Student Paper

<% 1

36

e-journal.uajy.ac.id

Internet Source

<% 1

37

repository.unair.ac.id

Internet Source

<% 1

38

fr.scribd.com

Internet Source

<% 1

39

www.allbusiness.com

Internet Source

<% 1

40

widyagama.ac.id

Internet Source

<% 1

41	bdphn.com Internet Source	<% 1
42	www.aeps-group.com Internet Source	<% 1
43	eprints.uns.ac.id Internet Source	<% 1
44	repository.ung.ac.id Internet Source	<% 1
45	Ho, Paul H.K.. "Analysis of competitive environments, business strategies, and performance in Hong Kong's constructi", Journal of Management in Engineering, March-April 2016 Issue Publication	<% 1
46	id.scribd.com Internet Source	<% 1
47	www.scribd.com Internet Source	<% 1
48	www.agrofarm.co.id Internet Source	<% 1
49	uhra.herts.ac.uk Internet Source	<% 1
50	ccsenet.org Internet Source	<% 1

JDE QUOTES OFF

JDE OFF

GRAPHY

EXCLUDE MATCHE

LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : JURNAL ILMIAH

Judul Jurnal Ilmiah (Artikel): Pengaruh Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Diferensiasi terhadap Nilai Pelanggan dan Keunggulan Bersaing.

Penulis Jurnal Ilmiah : Dr. Drs. Ibrahim Ingga, M.S.

Status Penulis : Mandiri / ~~Utama~~ / ~~Anggota~~

Identitas Jurnal Ilmiah : a. Nama Jurnal : Jurnal Aplikasi Manajemen
 b. Nomor/Volum : 2/vol. 7
 c. Edisi (bulan/tahun) : Mei 2009
 d. Penerbit : Universitas Brawijaya Malang
 e. Jumlah halaman : 9 halaman.

Kategori publikasi Jurnal ilmiah :

Jurnal ilmiah Internasional

Jurnal ilmiah Nasional Terakreditasi

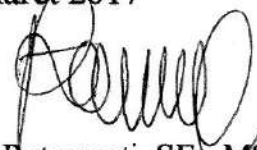
Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Terakreditasi

Hasil penilaian *Peer Review* :

Komponen yang dinilai	Nilai Maksimal Jurnal Ilmiah 25			Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Internasional <input type="checkbox"/>	Nasional Terakreditasi <input checked="" type="checkbox"/>	Nasional Tdk Terakreditasi <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (10%)		2,5		2,5
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)		7,5		7,5
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%)		7,5		7,5
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (30%).		7,5		7,5
Total =(100%)		25		25

Surabaya, 6 Maret 2017

Reviewer 1,



Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, SE., MS., Ak., CA. CPA1
 NIP.

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
 Jabatan Akademik: Guru Besar
 Bidang Ilmu : Akuntansi

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH: JURNAL ILMIAH**

Judul Jurnal ilmiah (Artikel): Pengaruh Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Diferensiasi terhadap Nilai Pelanggan dan Keunggulan Bersaing.

Penulis Jurnal Ilmiah : Dr. Drs. Ibrahim Ingga, M.S.

Status Penulis : Mandiri / Utama / Anggota

Identitas Jurnal Ilmiah : a. Nama Jurnal : Jurnal Aplikasi Manajemen
b. Nomor/Volum : 2/vol. 7
c. Edisi (bulanan/tahun) : Mei 2009
d. Penerbit : Universitas Brawijaya Malang
e. Jumlah halaman : 9 halaman

Kategori publikasi Jurnal ilmiah:

Jurnal Ilmiah Internasional bereputasi

Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi

Jurnal Ilmiah Nasional

Hasil Penilaian Peer Review:

Komponen yang dinilai	Nilai Maksimal Jurnal Ilmiah 25			Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Internasional bereputasi <input type="checkbox"/>	Nasional Terakreditasi <input checked="" type="checkbox"/>	Nasional <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (10%)		2,5		2,3
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)		7,5		6,9
c. Kecukupan dan kemutakhiran data /informasi dan metodo logi (30%).		7,5		6,9
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (30%)		7,5		6,9
Total = 100 (100%)		25		23

Surabaya, 6 Maret 2017

Reviewer 2,
[Signature]

Prof. Dr. Sri Iswati, SE., M.Si., Ak., CA.

NIP.

Universitas Airlangga Surabaya

Jabatan Akademik: Guru Besar

Bidang Ilmu: Akuntansi