

**PENGARUH PENGAMATAN LINGKUNGAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI
DIFERENSIASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI
KUALITAS LAYANAN**

(Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. di Manado)

***THE EFFECT OF ENVIRONMENT OBSERVATIONS AND IMPLEMENTATION STRATEGY
DIFFERENTIATION TO COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH SERVICE QUALITY***

Study at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk in Manado

Oleh:

Marchelina Malumbot¹

Sem G. Oroh²

¹Program Studi Magister Manajemen

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis

³Universitas Sam Ratulangi

e-mail: ¹marcelinamalumbot@yahoo.com

²semoroh@gmail.com

Abstrak: Memodifikasi atau menerapkan strategi bersaing yang tepat akan menghasilkan suatu keunggulan bersaing serta kinerja pemasaran yang baik yang selalu diharapkan setiap perusahaan untuk mencapai suatu keunggulan, seperti pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (Bank BNI). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi terhadap kualitas layanan, pengamatan lingkungan terhadap keunggulan bersaing, implementasi strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing, dan kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BNI. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dimana populasi sasaran adalah pimpinan bank BNI sebanyak 32 orang. Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan pengamatan lingkungan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kualitas layanan, implementasi strategi diferensiasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas layanan, pengamatan lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, implementasi strategi diferensiasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing dan kualitas layanan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan bersaing. Sebaiknya manajemen bank BNI senantiasa memperhatikan implementasi strategi diferensiasi dan kualitas layanan untuk mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Kata kunci: *pengamatan lingkungan, strategi diferensiasi, keunggulan bersaing, kualitas layanan*

Abstract: *Modify or implement appropriate competitive strategies will result in a competitive advantage as well as good marketing performance is always expected that each company to achieve an advantage, such as the PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI Bank). This study aimed to analyze the influence of environmental monitoring of service quality, implementation of the strategy of differentiation of service quality, environmental observations on competitive advantage, differentiation strategy implementation on competitive advantage, and quality of service on competitive advantage in Bank BNI. This study uses associative method where the target population is the head management of the BNI bank 32 people. Analysis of data using path analysis. The results showed observation environment has an influence no significant effect on the quality of service, the implementation of differentiation strategy has significant influence and positive impact on the quality of service, environmental monitoring significant positive effect on competitive advantage, the implementation of differentiation strategy does not have significant influence on competitive advantage and quality service significant and positive impact on competitive advantage. BNI bank management should always pay attention to the implementation of the strategy of differentiation and quality of service to maintain a competitive advantage.*

Keywords: *environmental observation, differentiation strategy, competitive advantage, quality of service*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan industri perbankan yang begitu ketat, perkembangan teknologi dan perubahan selera pelanggan dapat mengakibatkan pelanggan berpindah dari satu bank ke bank lain. Perbankan harus mempunyai kemampuan dalam mengembangkan pilihan strategik supaya dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu, sumber daya perusahaan harus dikelola secara sistematis sehingga dapat menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000). Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 2007).

Pada perusahaan jasa, terutama dalam bidang perbankan, keunggulan bersaing seringkali diupayakan dalam bentuk pelayanan yang unggul. Menurut Wahlers (2004), menyatakan bahwa strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk merupakan salah satu perusahaan perbankan terkemuka di Indonesia yang kini pendekatan bisnisnya mulai berorientasi pada pemahaman kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Pendekatan bisnis PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang awalnya menggunakan konsep *product centric* (berorientasi pada produk) kini telah bertransformasi menjadi konsep *customer centric* (berorientasi pada nasabah), artinya kini produk-produk yang dirancang oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk lebih fokus pada kebutuhan dan keinginan nasabah. Sementara disisi lain dalam memenuhi tuntutan dan menghadapi tantangan pada era saat ini transformasi besar-besaran telah dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Sejak tahun 2011 dimulai dari pembentukan unit dan divisi baru yang disesuaikan untuk percepatan bisnis serta pengembangan kualitas layanan yang lebih tinggi untuk meningkatkan minat nasabah agar tetap bertransaksi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Transformasi besar-besaran ini tentu diharapkan dapat meningkatkan daya saing PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam dunia perbankan.

Keberhasilan dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam meningkatkan kualitas layanan bergantung pada bagaimana cara pandang perusahaan terhadap kebutuhan lingkungan pasar dan bagaimana cara perusahaan mengemasnya dengan cara yang berbeda dari pada pesaing, sehingga perusahaan yang berbeda ini menjadi *value added* di benak konsumen untuk menjadikan mereka lebih loyal dan bahkan meningkatkan jumlah transaksi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk .

Untuk meningkatkan kualitas layanan pada nasabahnya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kini telah menerapkan konsep CI (*Corporate Identity*) pada semua *enabler* yang berhubungan dengan layanan perbankan yang dapat dikatakan sebagai salah satu implementasi strategi diferensiasi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Sebagai contoh pakaian *frontliner*, warna gedung, papan *sign*, ATM, cara pelayanan telah dibuat standar dari pusat sampai di daerah pelosok. Selain menerapkan konsep CI PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk juga telah melaunching berbagai produk-produk baru seperti taplus anak (tabungan khusus anak-anak) dan taplus muda (tabungan khusus untuk para remaja) yang nominal pembukaan rekeningnya lebih kecil dan fitur kartu ATM yang dapat disesuaikan latar belakangnya sesuai dengan keinginan konsumen, dll. Sehingga hal ini diharapkan dapat menambah jumlah nasabah baru dan mempertahankan nasabah lama PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk agar tetap loyal bahkan meningkatkan jumlah aktivitas transaksi perbankannya.

Berdasarkan uraian di atas, dugaan penulis bahwa perusahaan dapat menguasai pasar dengan inovasi produk melalui diferensiasi produk. Namun kualitas layanan yang kurang memadai, implementasi implementasi strategi diferensiasi yang tidak tepat, juga pengamatan lingkungan yang kurang baik menyebabkan melemahnya keunggulan bersaing. Dengan demikian maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: Pengaruh Pengamatan Lingkungan, dan Implementasi strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Layanan (Studi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado).

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik

Pearce dan Robinson (1997:20) menyatakan Manajemen Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Selanjutnya Nawawi (2000:149) mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (*visi*), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (*misi*) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa sertapelayanan) yang berkualitas, dengan dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Dari pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan bergerak secara bersama-sama kearah yang sama pula. Komponen *pertama* adalah perencanaan strategik (Renstra) dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategi utama (induk) organisasi. Sedang komponen *kedua* adalah perencanaan operasional (Renop) dengan unsur-unsur sasarannya atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja (*net work*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik (*feed back*). Disamping itu dari beberapa pengertian Manajemen Strategik tersebut diatas dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut:

- 1). Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional (Renop), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- 2). Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi non profit (pendidikan) 1 Th (jangka pendek), 5 Th (jangka menengah), 10 Th (jangka panjang).
- 3). Visi, Misi, pemilihan strategik yang dihasilkan strategik induk (utama), dan tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan Renstra, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya
- 4). Renstra dijabarkan menjadi Renop yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.

Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, di mana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan di masa mendatang (Choo, 2009:21). Perusahaan menuju lingkungan masa depan yang tidak pasti, di mana lingkungan usaha menjadi mudah berubah dan para manajer harus sanggup beradaptasi. Perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berhasil dengan baik. Keputusan strategik harus diambil untuk kapan dan bagaimana menghadapi perubahan-perubahan. Para manajer harus secara jelas mengetahui perubahan apa yang telah terjadi, apa yang akan terjadi di pasar dan bagaimana hal tersebut secara potensial mempengaruhi kegiatan perusahaan (Xu dan Kaye, 2005:21).

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai penilaian pelanggan atas keunggulan atau keistimewaan suatu produk atau layanan secara menyeluruh (Zeithaml, 1988:3). Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988:15) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu bentuk sikap, berkaitan tetapi tidak sama dengan kepuasan, sebagai hasil dari perbandingan antara harapan dengan kinerja. Storey dan Wood (2008:1) berpendapat bahwa manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pandang pelanggan. Barata (2006:36) menyatakan bahwa ukuran kualitas pelayanan bukan hanya ditentukan oleh pihak yang melayani saja tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga

dapat mengukur kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kepuasannya. Selanjutnya, bila kinerja pelayanan ini kita kaitkan dengan harapan (*expectation*) dan kepuasan (*satisfaction*) maka gambarannya adalah sebagai berikut (Barata, 2006:38):

1. Kinerja < Harapan (Performance < Expectation) Bila kinerja layanan menunjukkan keadaan di bawah harapan pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dapat dianggap tidak memuaskan.
2. Kinerja = Harapan (Performance = Expectation) Bila kinerja layanan menunjukkan sama atau sesuai dengan harapan pelanggan, maka pelayanan dianggap memuaskan, tetapi tingkat kepuasannya minimal karena pada keadaan seperti ini dapat dianggap belum ada keistimewaan layanan. Jadi pelayanan dianggap biasa atau wajar-wajar saja.
3. Kinerja > Harapan (Performance > Expectation) Bila kinerja layanan menunjukkan lebih dari harapan pelanggan, maka pelayanan dianggap istimewa atau sangat memuaskan, karena pelayanan yang diberikan ada pada tahap yang optimal.

Implementasi Strategi Diferensiasi

Porter (1996:1-7) menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, implementasi strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dari ketiga strategi generik tersebut, implementasi strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut MacMillan dan McGrath (2007:134) dalam penelitiannya berpendapat bahwa implementasi strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing. Cross (2009:96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan implementasi strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena para konsumen percaya bahwa mereka membeli produk yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan. Alasan lain terciptanya loyalitas konsumen adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan dipandang memiliki nilai yang tinggi oleh para konsumen.

Getz dan Sturdivant (2009:6-7) menyatakan ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan implementasi strategi diferensiasi yang efektif. Strategi tersebut dapat difokuskan pada biaya, struktur industri, pilihan-pilihan yang ada dalam pasar, atau kemampuan internal perusahaan. Selanjutnya dimensi implementasi strategi diferensiasi ini meliputi:

1. Kemudahan layanan dibandingkan produk sejenis dari bank pesaing.
2. Kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing.
3. Manfaat dari biaya diferensiasi yang dikeluarkan.

Pendekatan menyeluruh yang dapat mendukung implementasi strategi diferensiasi ini meliputi :

- a. Memulai dengan melihat pilihan-pilihan dan kebutuhan segmen pasar sasaran, kemudian mengidentifikasi aktivitas-aktivitas fungsional kunci yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- b. Menilai dengan benar kelangsungan hidup ekonomi dari berbagai macam pilihan yang ada, untuk menghindari tindakan mengejar pilihan-pilihan yang kelihatannya menarik dalam segmen pasar tetapi akan berakhir dengan kegagalan.
- c. Mempertimbangkan kemampuan pesaing, biaya dan cara pandang segmen terhadap penawaran kompetitif yang ditawarkan perusahaan dalam rangka menyediakan keuntungan melalui nilai tambah yang diciptakan perusahaan.
- d. Menilai secara objektif baik kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan dalam penerapan implementasi strategi diferensiasi maupun halangan-halangan dalam kultur perusahaan untuk mencapai sukses melalui implementasi strategi diferensiasi.

Porter (1993:110-117) menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan. Setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi dapat diperoleh dari cakupan bersaing yang luas, yaitu kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Sebagian besar manfaat tadi hanya dapat dicapai jika perusahaan melakukan aktivitas rantai nilainya secara konsisten dan terkoordinasi. Jika perusahaan mengelola hubungan dengan pembeli melalui rantai nilai perusahaan secara konsisten dan berkesinambungan, maka keuntungan yang diperoleh adalah perusahaan akan memperoleh

keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan pada akhirnya bisnis perusahaan akan berkembang. Diferensiasi biasanya membutuhkan biaya tinggi. Perusahaan seringkali harus mengeluarkan biaya untuk menjadi unik karena untuk mencapai keunikan, perusahaan harus melaksanakan sejumlah aktivitas nilai secara lebih baik daripada para pesaingnya. Demikian pula, mendiferensiasikan diri dengan cara memberikan ciri lebih banyak kepada produk barangkali membutuhkan biaya lebih tinggi daripada mendiferensiasikan diri dengan cara memberi produk ciri yang berbeda-beda tetapi lebih disukai (Porter, 1993:125-127). Selanjutnya Porter (1993:127-128) menyatakan bahwa perusahaan dapat membuat biaya diferensiasi sebagai sebuah manfaat bagi perusahaan melalui mekanisme sebagai berikut :

- a. Mengeksploitasi semua sumber diferensiasi yang tidak mahal.
- b. Meminimumkan biaya diferensiasi dengan mengendalikan faktor penentu biaya.
- c. Menekankan bentuk diferensiasi yang memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan biaya diferensiasi.
- d. Menurunkan biaya dalam aktivitas yang tidak mempengaruhi nilai pembeli.

Diferensiasi produk dipengaruhi oleh proses disain sebuah produk yang mempunyai keunikan. Peranan disain sebagai alat diferensiasi produk sedang meningkat seperti sulitnya untuk menahan keunggulan bersaing melalui teknologi saja (Nixon, 2009, :814-816). Proses disain ini tidak dapat diabaikan karena sangat penting bagi pembuatan produk yang menciptakan hambatan untuk ditiru dengan mudah oleh pesaing. Lebih lanjut, Getz dan Sturdivant (2009:9) menyatakan bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan implementasi strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan implementasi strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2010:14) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Dewasa ini pentingnya keunggulan bersaing tidak mungkin diabaikan lagi. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993:110). Day dan Wensley dalam Cravens, (2006:50) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan. Perusahaan harus melakukan tindakan menyeluruh untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, agar lebih unggul dari pesaing. Perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing bila memenuhi 3 syarat (Coyne, 2007:182-184) yaitu :

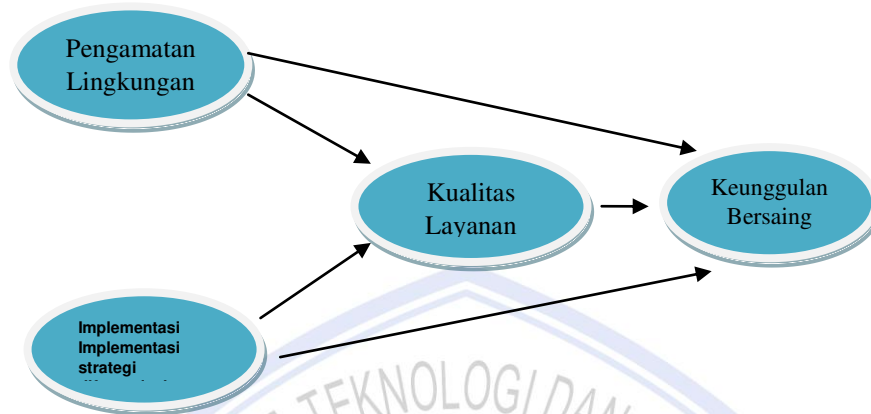
1. *Differentiation in important attributes*
2. *Capability Gap*
3. *Differentiation in important attributes and capability gap.*

Penelitian Terdahulu

Ramadhani dan Lita (2014) menunjukkan Strategi diferensiasi produk, kualitas pelayanan dan personalia memiliki pengaruh yang besar dibandingkan dengan citra. Strategi diferensiasi citra menunjukkan hasil yang negatif ini dikarenakan tidak adanya kegiatan promosi atau sponsorship yang dapat membuat brand image sendiri di mata konsumen. Untuk itu selain meningkatkan dan mempertahankan variabel – variabel produk, kualitas pelayanan, personalia, perusahaan juga harus lebih meningkatkan citra dan saluran distribusi agar mencapai keunggulan bersaing yang maksimal dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Soegoto, E.S (2013) menunjukkan bahwa sumber keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap strategi pemasaran, kedua sumber keunggulan bersaing, dan strategi pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan posisional, ketiga sumber keunggulan bersaing, strategi pemasaran dan keunggulan posisional berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Pemasaran. Kuntjoroadi dan Safitri (2009) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing bagi perusahaan yang diteliti akan berfokus kepada daya tarik industri dan posisi bersaing.

Dalam konteks menghadapi persaingan di industri yang sama, strategi yang harus dikembangkan adalah membangun dan mengembangkan keunggulan bersaing, yaitu ketepatan dalam memilih atau menciptakan produk dan kekuatan atau posisi dalam bersaing.

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Hipotesis

Sumber : Kajian Teori

Hipotesis

- H₁ : Pengamatan lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas Layanan pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
- H₂ : Implementasi implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
- H₃ : Pengamatan lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadapkeunggulan bersaing pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
- H₄ : Implementasi implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
- H₅ : Kualitas layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan Bersaing pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan tingkat penjelasan, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif atau penelitian yang menguji pengaruh antar variabel. Penelitian ini berlokasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado. Penelitian ini adalah penelitian populasi dan populasi sasaran yang digunakan adalah pimpinan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado. Pimpinan yang dimaksud terdiri dari manajer level bawah, menengah, dan atas yang berjumlah 32 orang. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup, sementara data sekunder dengan menggunakan dokumentasi. Analisa Data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil uji validitas untuk seluruh item yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel/Item	Nilai r	r tabel (N=30.Sig 0.05)	Keterangan
X1.1	0.718		Valid
X1.2	0.512		Valid
X1.3	0.522		Valid
X1.4	0.590	0.1381	Valid
X1.5	0.775		Valid
X1.6	0.379		Valid
X2.1	0.643		Valid
X2.2	0.451		Valid
X2.3	0.621	0.1381	Valid
X2.4	0.437		Valid
X2.5	0.514		Valid
X2.6	0.785		Valid
Y1.1	0.773		Valid
Y1.2	0.614		Valid
Y1.3	0.560	0.1381	Valid
Y1.4	0.709		Valid
Y1.5	0.851		Valid
Y1.6	0.843		Valid
Y2.1	0.727		Valid
Y2.2	0.398		Valid
Y2.3	0.800	0.1381	Valid
Y2.4	0.847		Valid
Y2.5	0.733		Valid
Y2.6	0.724		Valid

Hasil uji validitas pada Tabel 1. diperoleh hasil bahwa semua item valid karena memiliki nilai r korelasi *product moment Pearson* lebih besar dari r tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0.05.

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua Variabel ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.811	30

Sumber: Hasil analisis data

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 3. terlihat bahwa seluruh Variabel mempunyai nilai Alpha Cronbach di atas 0.6. Dengan demikian seluruh item Variabel adalah reliable.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 3. Coefficient Correlations

Model			IMPLEMENTASI STRATEGI DIFERENSIASI	PENGAMATAN LINGKUNGAN
1	Correlations	IMPLEMENTASI STRATEGI DIFERENSIASI	1.000	-.536
		PENGAMATAN LINGKUNGAN	-.536	1.000
	Covariances	IMPLEMENTASI STRATEGI DIFERENSIASI	.041	-.022
		PENGAMATAN LINGKUNGAN	-.022	.042

Dependent Variable: KUALITAS LAYANAN

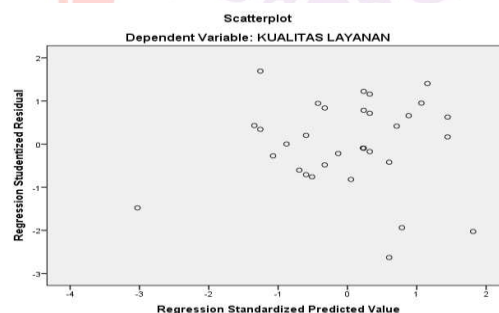
Tabel 3 di atas diperoleh hasil bahwa koefisien *Pair Wise Correlation* antara Variabel bebas yaitu Pengamatan Lingkungan (X_1), dan Implementasi strategi diferensiasi (X_2) sebesar -0.536. Nilai ini lebih kecil dari 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti ada varian pada model yang tidak sama atau berubah-ubah secara sistematis seiring dengan berubahnya nilai Variabel independen. Konsekuensi dari keberadaan heteroskedastisitas adalah analisa regresi akan menghasilkan estimator yang bias untuk nilai variasi u , dan dengan demikian variasi dari koefisien regresi. Akibatnya uji t , uji F dan estimasi nilai Variabel dependen menjadi tidak valid. Heteroskedastisitas dalam penelitian ini diuji dengan melihat grafik *scatterplot* antara *standardized predicted value* (ZPRED) dengan *studentized residual* (SRESID). Ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya). Dasar pengambilan keputusan yaitu:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Suliyanto, 2011:95).

Hasil uji ditunjukkan pada gambar 2 berikut ini:



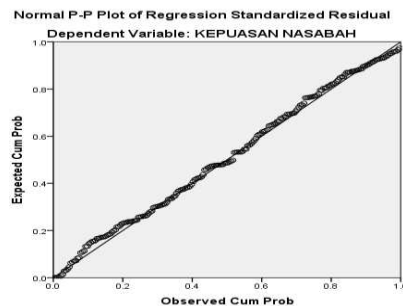
Gambar 2. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Tampilan pada *Scatterplot* Gambar 2 di atas, terlihat bahwa plot atau titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah sumbu *Regression Studentized Residual*. Oleh karena itu dapat disimpulkan pada model tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah (Ghozali, 2006) jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal

maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas dan Jika data tidak menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas. Hasil uji normalitas untuk data setiap Variabel ditunjukkan pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3 Normal P-Plot

Analisis:

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Gambar 5.3.3 di atas diperoleh hasil bahwa data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka data memenuhi asumsi Normalitas.

Pengujian Sub struktur 1 (Variabel Pengamatan Lingkungan X_1 dan Implementasi strategi diferensiasi X_2 terhadap Kualitas Layanan Y_1)

Persamaan Struktural untuk Sub struktur 1 adalah: $Y_1 = P_{y1X1} + P_{y1X2} + P_{y1e1}$,

Pengujian Sub-Struktur 1

Hasil analisis jalur untuk persamaan sub struktur 1 ditunjukkan pada tabel 4 di bawah ini :

Tabel 4. Hasil Uji analisa Jalur Sub-Struktur 1

Variabel Y	Variabel	Koefisien Beta	t hitung	Prob.	Ket
$Y_1 =$ Kualitas Layanan	Pengamatan Lingkungan (X_1)	0.296	1.801	0.082	Tidak Signifikan
	Implementasi strategi diferensiasi (X_2)	0.457	2.781	0.009	Signifikan
Determinasi simultan (R_{square})= 0,442					
F hitung = 11475					
Korelasi Simultan (R) = 0,665					
Probabilitas F = 0,000					

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 22.0 pada sub struktur 1 di atas maka hasil yang diperoleh sebagai berikut:

Kontribusi Simultan

Nilai R menunjukkan angka 0.665 Hal ini berarti bahwa dalam penelitian ini variabel Pengamatan Lingkungan (X_1) dan Implementasi strategi diferensiasi (X_2) secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap variabel Kualitas Layanan (Y_1) sebesar 66.5%.

Persamaan struktural

Sub-struktur 1 menjadi $Y_1 = 0.296X_1 + 0.457X_2 + e_1$.

Pengaruh Variabel Pengamatan Lingkungan (X_1) terhadap Variabel Kualitas Layanan (Y_1)

Dasar untuk melakukan pengujian adalah dengan melihat nilai probabilitas (sig) dimana nilai probabilitas (sig) harus < dari 0,05 untuk dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Hasil analisis diperoleh hasil bahwa koefisien Jalur (Beta) pada tabel *Coefficients* sebesar 0.296 dengan signifikansi 0.082. Oleh karena nilai signifikansi > dari 0,05 maka hal ini dapat dimaknai bahwa variabel Pengamatan Lingkungan (X_1) memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kualitas Layanan (Y_1). Dengan demikian hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan di PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado ditolak.

Pengaruh Variabel Strategi Differensiasi (X_2) terhadap Kualitas Layanan (Y_1)

Dasar untuk melakukan pengujian adalah dengan melihat nilai probabilitas (sig) dimana nilai probabilitas (sig) harus < dari 0,05 untuk dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Hasil analisis diperoleh hasil bahwa koefisien Jalur (Beta) pada tabel *Coefficients* sebesar 0.457 dengan signifikansi 0.009. Oleh karena nilai signifikansi < dari 0,05 maka hal ini dapat dimaknai bahwa variabel implementasi strategi diferensiasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kualitas layanan (Y_1). Dengan demikian hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan implementasi strategi diferensiasi terhadap kualitas layanan PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado diterima.

Pengujian Sub-Struktur 2 (Variabel Pengamatan Lingkungan (X_1), Implementasi strategi diferensiasi (X_2) dan Kualitas Layanan (Y_1) terhadap Keunggulan Bersaing(Y_2))

Persamaan Struktural untuk Sub struktur 2 adalah: $Y_2 = P_{y2x1} + P_{y2x2} + P_{y2y1} + e_2$,

Pengujian Sub-Struktur 2

Hasil analisa jalur untuk sub struktur dua dengan menggunakan program SPSS versi 22 .0 ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji analisa Jalur Sub-Struktur 2

Variabel Y	Variabel	Koefisien Beta	t hitung	Prob.	Ket
$Y_2 =$ Keunggulan Bersaing	Pengamatan Lingkungan (X_1)	0.471	3.214	0.003	Signifikan
	Implementasi strategi diferensiasi (X_2)	-0.003	-0.020	0.984	Tidak Signifikan
	Kualitas Layanan (Y_1)	0.425	2.710	0.011	Signifikan

Determinasi simultan (R_{square})= 0.615

F hitung = 14.934

Korelasi Simultan (R) = 0.784

Probabilitas F = 0.000

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS versi 22.0 pada sub struktur 2 di atas memberikan kesimpulan:

Kontribusi Simultan

Nilai R menunjukkan angka 0.615 Hal ini berarti bahwa dalam penelitian ini variabel Pengamatan Lingkungan (X_1), Implementasi strategi diferensiasi (X_2) dan Kualitas Layanan (Y_1) secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap variabel Keunggulan Bersaing (Y_2) sebesar 61.5 %.

Persamaan struktural

Sub-struktur 2 menjadi $Y_2 = 0.471X_1 - 0.003 X_2 + 0.425 X_3 + e_2$.

Pengaruh Pengamatan Lingkungan (X_1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_2)

Dasar untuk melakukan pengujian adalah dengan melihat nilai probabilitas (sig) dimana nilai probabilitas (sig) harus < dari 0,05 untuk dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa koefisien Jalur (Beta) pada tabel *Coeficients* sebesar 0.471 dengan signifikansi 0.003. Oleh karena nilai signifikansi < dari 0,05 maka hal ini dapat dimaknai bahwa variabel Pengamatan Lingkungan (X_1) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel Keunggulan Bersaing (Y_2). Dengan Demikian hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengamatan Lingkungan terhadap Keunggulan Bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado diterima.

Pengaruh Implementasi strategi diferensiasi (X_2) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_2)

Dasar untuk melakukan pengujian adalah dengan melihat nilai probabilitas (sig) dimana nilai probabilitas (sig) harus < dari 0,05 untuk dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa koefisien Jalur (Beta) pada tabel *Coeficients* sebesar -0.003 dengan signifikansi 0.984. Oleh karena nilai signifikansi > dari 0,05 maka hal ini dapat dimaknai bahwa variabel Implementasi strategi diferensiasi (X_2) memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel Keunggulan Bersaing (Y_2). Dengan Demikian hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Implementasi strategi diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado ditolak.

Pengaruh Kualitas Layanan (Y_1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y_2)

Dasar untuk melakukan pengujian adalah dengan melihat nilai probabilitas (sig) dimana nilai probabilitas (sig) harus < dari 0,05 untuk dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa koefisien Jalur (Beta) pada tabel *Coeficients* sebesar 0.425 dengan signifikansi 0.011. Oleh karena nilai signifikansi < dari 0,05 maka hal ini dapat dimaknai bahwa variabel Kualitas Layanan (Y_1) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel Keunggulan Bersaing (Y_2). Dengan Demikian hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado diterima.

Pembahasan**Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Kualitas Layanan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kualitas layanan pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado. Artinya secara parsial baik atau buruknya kualitas layanan yang ditunjukkan bukan disebabkan karena pengamatan lingkungan yang dilakukan oleh PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado. Hasil penelitian ini dapat terjadi oleh karena bagi sebuah bisnis perbankan kualitas layanan merupakan faktor internal yang dapat menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Implementasi kualitas layanan yang baik oleh karena bank mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya internal yang dimilikinya. Hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat Ahituv *et.al* (dalam Xu, 1999) di mana perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya dapat bertahan dan berhasil dengan baik dan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Lebih lanjut Xu juga berpendapat bahwa dengan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang perubahan yang terjadi di pasar dapat memudahkan perusahaan secara cepat dan tepat menyesuaikan posisi pasar dan strateginya untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi Terhadap Kualitas Layanan

Hasil penelitian menunjukkan Strategi Diferensiasi signifikan dan positif pengaruhnya terhadap kualitas layanan pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado. Hal ini berarti bahwa kualitas layanan yang dihasilkan baik atau buruk tergantung pada baik atau buruknya implementasi strategi diferensiasi yang diimplementasikan oleh PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Porter (1993) yang menyatakan bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan, di mana setiap aktivitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi

penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi yaitu : kemampuan melayani kebutuhan pembeli di mana saja, kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar, dan keunggulan kompatibilitas dibandingkan dengan produk lain. Pendapat yang senada diungkapkan oleh Dawe (1995) yang menyatakan bahwa pemanfaatan aktivitas dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.

Pengaruh Pengamatan Lingkungan terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa baik atau buruknya keunggulan bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado secara positif dipengaruhi karena pengamatan lingkungan yang dilakukan. Hal ini mendukung pendapat dari Jackson dan Dutton (dalam Beal, 2000) di mana peluang maupun ancaman dapat timbul dari berbagai sumber dan dengan memperoleh informasi tentang beberapa sektor atau bagian yang berbeda dapat memberikan informasi yang relevan sebagai upaya menyelaraskan strategi bersaing perusahaan dengan kondisi lingkungan. Lebih lanjut Jennings dan Lumpkins (dalam Hagen dan Amin, 1995) mengemukakan bahwa manajer melakukan pengamatan terhadap lingkungan dan menggunakan informasi yang diperolehnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, dengan menjaga informasi antar bagian dari lingkungan dapat membuat perusahaan memperoleh keunggulan bersaing atau menjaga posisi pasarnya.

Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi diferensiasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa keunggulan bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado tidak tergantung pada implementasi strategi diferensiasi yang dilakukan. Hal ini dapat terjadi di bisnis perbankan oleh karena umumnya produk perbankan memiliki bentuk dan manfaat yang sama, hanya nama produknya yang sering dibedakan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan pendapat pernyataan Kutcher (2000) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan akan bertumbuh pada perusahaan yang mampu mengelola biaya diferensiasi dan mengambil manfaat dari biaya diferensiasi.

Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti baik atau buruknya keunggulan bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado secara positif disebabkan karena baik atau buruknya kualitas layanan yang diberikan. Pada perusahaan jasa, terutama dalam bidang perbankan, keunggulan bersaing seringkali diupayakan dalam bentuk pelayanan yang terbaik. Lebih lanjut James L. Wahlers (1994) menyatakan bahwa strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat. Persaingan di dalam industri perbankan menyebabkan setiap bank akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Oleh sebab itu, sumber daya perusahaan harus dikelola secara sistematis sehingga dapat menghasilkan *superior value* yang benar-benar dapat dihargai oleh para pelanggan (Ferdinand, 2000). Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997).

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Pengamatan lingkungan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kualitas layanan pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
2. Strategi Diferensiasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas layanan pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
3. Pengamatan lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.
4. Implementasi strategi diferensiasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing pada PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.

5. Kualitas layanan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keunggulan bersaing PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Manado.

Saran

Saran yang dapat diberikan adalah:

1. Aspek dari keunggulan bersaing yang perlu diperhatikan adalah daya tahan terhadap produk tiruan pesaing, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, juga pengembangan kualitas dan teknologi layanan. Perlu dilakukan usaha-usaha untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing terutama yang berkaitan dengan ketiga faktor tersebut di atas. Dengan mempertahankan bahkan meningkatkan ketiga faktor tersebut maka diharapkan kinerja perusahaan dapat meningkat.
2. Aspek dari implementasi strategi diferensiasi yang perlu diperhatikan adalah kemudahan pemeliharaan dibandingkan produk sejenis, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan pesaing, dan pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi. Produk pinjaman untuk pegawai dengan maksimum kredit yang sekarang dan proses realisasinya masih harus ditinjau kembali, di mana sudah banyak bank yang menyediakan pinjaman tanpa jaminan dengan proses cepat. Juga dalam hal tarif bunga hendaknya selalu dipantau supaya tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan bank pesaing.
3. Aspek dari kualitas layanan yang perlu mendapat perhatian adalah cepat dan akurat dalam memberikan layanan, cepat tanggap dalam merespon dan menyelesaikan keluhan pelanggan, perhatian dan sikap pegawai dalam layanan. Nasabah yang memiliki dana, terlebih yang jumlahnya besar, menghendaki pelayanan yang baik, dan dalam hal ini petugas layanan harus cepat dan akurat dalam memberikan layanan sehingga dapat mengurangi keluhan tentang pelayanan petugas. Petugas teller yang ada di setiap kantor cabang ataupun kantor kas jumlahnya disesuaikan dengan volume transaksinya sehingga antrian nasabah dapat dikurangi sehingga nasabah tidak perlu harus menunggu terlalu lama untuk mendapat layanan. Dalam menghadapi nasabah yang beraneka ragam, juga termasuk *complain* oleh nasabah, perlu juga diperhatikan sikap dalam memberikan layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barata, Atep Adya, 2006, Dasar-Dasar Pelayanan Prima, Cetakan Ketiga, November 2006, Gramedia, Jakarta.
- Baker, W.E., and J.M. Sinkula. 2009. The Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol.27 No.3 Pp.1.
- Beal, Reginald M., 2010. Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, January. Pp.27-47
- Butterly, Alan, and Rick Tamaschke, 2006. The Use and Development of Marketing Information Systems in Queensland, Australia. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol 14 Pp.3
- Choo, Chun Wei, 2009. The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science*, March. Pp.21 – 47
- Coyne, Kevin P. 2007. Sustainable Competitive Advantage- What It Isn't. *Journal of Strategy*.
- Cross, Lisa. 2009. Strategy Drives Marketing Success. *Graphic Arts Monthly*. Vol.71 (2) Pp.96-106
- Ehrenberg, Andrew., Neil Barnard dan John Scriven, 1997. Differentiation or Saliency. *Journal of Advertising Research* Pp.7-14.
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Getz, Gary A. dan Frederick D. Sturdivant, 2009. The Nuts and Bolts of Formulating Differentiation Strategy. *Planning Review* 17 (5). Pp.4-9
- Kutcher, Kevin. 2010. Differentiation. *Rural telecommunications* 19 (1) Pp.14
- MacMillan, Ian C. dan Rita Gunther McGrath, 2007. Discovering New Points of Differentiation. *Harvard Business Review*, Pp.133-138
- Mahmoedin, H.A.S, 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Menon, Ajay, Benard J. Jaworski, dan Ajay K. Kohli, 2007. Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol 25 (3) : Pp.187
- Nixon, Bill., 2009. Evaluating Design Performance. *International Journal of Technology*. Vol.17 No.7-8 www.inderscience.com/.../inarticletoc.php?... Pp.814-829

- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml dan Leonard L. Berry, 1990. *Delivering Quality Service*. New York, The Free Press. Pp.40-48.
- Porter, Michael E., 1996. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Erlangga, Jakarta.
- Reinhardt, Forest L., 2008. Environmental Product Differentiation : Implications for Corporate Strategy. *California Management Review*. Pp.43-73.
- Sabeni, Arifin, 2009. Environmental Scanning and Strategic Planning. *MEB Vol XI No. 1-2, Juni*, Pp. 68-78.
- Storey, Chris and Christopher J. Easingwood, 2008; The Augmented Service Offering a Conceptualization and Study of its Impact on New Service Success, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15 (Abstract).
- Wahlers, James L. dan James F. Cox, 2004. Competitive Factors and Performance Measurement : Applying the Theory of Constraints to Meet Customers Needs. Georgia, *International Journal of Production Economics*, Pp.229-24.
- Xu, Xianzhong Mark, 2009. The Strategic Orientation of Marketing Information Systems – An Empirical Study. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 17 No.6 Pp.262-272.
- Xu, Xianzhong, and G. R. Kaye, 2005. Building Market Intelligence Systems for Environment Scanning. *Logistics Information Management*, Vol.8 No.2 : 22-29
- Zeithaml, Valerie, 1988, Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means – End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol 52, July, Pp.2-22.
- Zeithaml L, Valerie A; A Parasuraman; Leonardo L. Berry, 1988, Servqual a Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal and Retailing*, Vol. 64, Spring, Pp.12-40.

