

**PERANAN DEFERENSIASI, IT-PERFORMANCE,
BUDAYA ORGANISASI DAN INOVASI
TERHADAP SUSTAINABLE COMPETITIVE
ADVANTAGE (SCA)
Studi Empiris Perum Pegadaian Syari'ah
se-Malang Raya**

Chavid Moyo Jaladri
Universitas Darul Ulum Lamongan
Email: davidbeach007@gmail.com

Abstract

The problem of this research is the development of pawnshop institution. It seems slowly developed and hardly to compete with other pawnshop institutions. Therefore, some factors causing this problem are needed to be understood. Against this problem, the author feels necessary to examine some factors with important effect on syariah pawnshop, such as differentiation, IT-Performance, organizational culture, and innovation. Research type is explanatory research, in which it explains the causal relationship between research variables through hypothesis testing. Population of research is manager with authority of strategic decision making in the syariah pawnshop institution in Malang City. Sample is taken by census technique. Data will be subjected to Multiple Regression Analysis. Result of research indicates that Differentiation, IT-Performance, Organizational Culture, and Innovation influence sustainable competitive advantage. It may be concluded that higher level of Differentiation, IT-Performance, Organizational Culture, and Innovation in the pawnshop institution can produce higher sustainable competitive advantage for pawnshop institutions in Malang.

Keywords: *IT-Performance, Organizational Culture Sustainable, SCA*

Abstrak

Masalah penelitian ini adalah pengembangan dari lembaga pawning. Tampaknya perlahan-lahan dikembangkan lain dan yang hampir tidak dapat untuk bersaing dengan lembaga pawning. Karena itu, faktor-faktor yang menyebabkan beberapa masalah ini perlu mendapat dipahami. Masalah terhadap ini, penulis merasa perlu untuk mempelajari beberapa faktor dengan penting efek pada syariah pawning, seperti diferensiasi, it-performance, budaya organisasi, dan inovasi. Tipe adalah penjelasan penelitian penelitian, di mana hal ini menjelaskan hubungan antara penyebab variabel penelitian melalui hipotesis pengujian. Dari penelitian ini kependudukan manajer dengan otoritas dari pengambilan keputusan dalam strategis lembaga pawning syariah serta menjadi insentif kota di Malang. Teknik sensus sampel diambil oleh. Data akan dikembalikan kepada beberapa analisis regresi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi, it-performance, budaya organisasi, pengaruh berkelanjutan dan inovasi keunggulan kompetitif. Mungkin disimpulkan bahwa level yang lebih tinggi dari diferensiasi, it-perf.

Kata Kunci: IT-Performance, Budaya Organisasi Berkelanjutan, SCA

PENDAHULUAN

Fenomena yang ada penyusunan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada lembaga keuangan non bank ini disusun. Seperti dikatakan beberapa peneliti bahwa sebagian besar kegagalan dalam bisnis ditemukan pada aspek kemampuan manajemen dalam menetapkan keputusan strategi yang tepat¹. Untuk itu permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah seiring dengan adanya permasalahan dalam perkembangan yang ada di lembaga pegadaian, lembaga pegadaian ini cenderung lebih lambat dalam perkembangannya, dan juga sulit untuk bersaing dengan beberapa lembaga pegadaian yang lain. Oleh karena itu peneliti mencari ada apa dan juga ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang bisa membuat lembaga tersebut tidak atau

¹ P. Kotler, and Armstrong, *Competitive Advantage Marketing Strategy*, (The Free Press: New York, 2006), hlm. 36.

kurang bisa bersaing dengan lembaga pegadaian yang lain.

Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset unik, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber Daya keunggulan bersaing². Dengan adanya beberapa hal yang tidak dimiliki pesaing maka perusahaan dapat memiliki peluang yang bisa dimanfaatkan untuk bisa lebih dari pada pesaing. Dengan demikian apabila perusahaan mempunyai keunggulan dalam diferensiasi maka akan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan tersebut.

Perusahaan dengan kapasitas inovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Inovasi dapat digunakan untuk memperoleh strategi keunggulan bersaing berkelanjutan³. Dengan keinovasian yang tinggi tentunya akan menciptakan sesuatu yang baru yang ditawarkan pada konsumen. Konsumen cenderung ingin tahu dan tertarik dengan beberapa hal yang baru meskipun itu belum mengetahui hasil baik atau buruk. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi yang dibuat perusahaan mengundang konsumen untuk berbondong-bondong mencoba dan melihat kebaruan tersebut.

Berdasarkan perumusan masalah, maka dapat diuraikan beberapa pertanyaan yang digunakan untuk menjawab latar belakang masalah yang di atas yaitu

1. Apakah keunggulan diferensiasi berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Apakah IT-*Performance* berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

² A. G Bharadwaj, dkk., "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, Vol 57, 2000, hlm. 84.

³ Wahyono, "Orientasi Pasar Dan Inovasi: Pengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran", *Journal of Marketing Science*, Vol 40, 2002, hlm.10.

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

4. Apakah inovasi berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing berkelanjutan

TINJAUAN PUSTAKA

Tujuan dari strategi kompetitif adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing. Dengan strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing⁴. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik sebagai sumber Daya keunggulan bersaing⁵. Keunggulan bersaing dapat menghasilkan implementasi strategi yang tidak dapat diimplementasikan oleh pesaing. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing akan mempunyai strategi yang lebih tinggi dari pesaing. Kemampuan berkelanjutan adalah ketika keunggulan dari aset-aset yang unik dari perusahaan mampu menahan strategi yang dilakukan pesaing⁶. Para peneliti secara umum membedakan antara dua sumber Daya keunggulan bersaing yaitu sumber Daya unik (aset) dan kecakapan khusus (kapabilitas). Kecakapan yang unggul adalah kapabilitas yang khusus dari personel suatu perusahaan yang membedakan dari personel perusahaan pesaing. Indikator dari keunggulan posisional bersaing dalam bentuk (1) konsumen yang lebih superior menilai melalui perbedaan barang atau jasa, (2) biaya relatif yang lebih rendah melalui biaya kepemimpinan⁷.

1. Karakteristik Dari Jasa dan Perusahaan Jasa

⁴ A. G Bharadwaj, dkk., "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, Vol 57, 2000, hlm. 87.

⁵ *Ibid*, hlm. 90.

⁶ Potter. Michael E, "*Competitive Strategy*", (New York: The Free Press, 2007), hlm. 63.

⁷ Day, George and Robin Wensley, , "Assessing Advantage : a Frame Work for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol 52, 2008, hlm. 6.

Dalam model konseptual yang telah diajukan, karakteristik dari jasa dan perusahaan jasa mempunyai pengaruh terhadap kecakapan-kecakapan (kapabilitas), dan sumber daya yang mendasari keunggulan posisional bersaing dari suatu perusahaan⁸.

2. Keunggulan Posisional Bersaing

Keunggulan posisional bersaing harus mempunyai keunggulan diferensiasi dan keunggulan biaya. Diferensiasi mengharuskan para konsumen merasakan perbedaan yang konsisten pada sifat-sifat yang penting antara penawaran perusahaan dan penawaran para pesaingnya⁹.

3. Rintangan Untuk Peniruan Dari Sumber Daya dan Skil

Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan adalah tentang kemampuan bertahan dari peniruan. Kemampuan berkelanjutan dari keunggulan bersaing suatu perusahaan ditinjau sebagai satu kesatuan pada batas-batas untuk peniruan keunikan sumber daya dan kecakapannya. Perbedaan utama antara rintangan masuk dan rintangan-rintangan bagi peniruan adalah: bahwa rintangan masuk adalah mudah tidaknya untuk bebas masuk, sedangkan rintangan-rintangan bagi peniruan adalah merupakan mudah tidaknya untuk peniruan¹⁰.

4. Keunggulan Posisional Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan, posisional bersaing, berkelanjutan selain mempunyai keunggulan diferensiasi juga harus mempunyai keunggulan biaya. Kepemimpinan biaya memerlukan perfoma yang lebih baik yaitu biaya yang lebih rendah dari para pesaing dari sebuah produk yang sama. Model pada gambar 2.1 lebih jauh menyatakan bahwa keunggulan bersaing

⁸ Weill, P., Broadbent, M. "Managing IT infrastructure: a strategic choice. In: Zmud, R.W., (Ed.), Framing the Domains of IT Management, Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH", *Management Research News*, Vol 12, 2000, hlm. 329–353.

⁹ Coyne, Kevin p, "Sustainable Competitive Advantage What It Is, What Is't", *Business Horizons* Vol 29, 2005, hlm. 56.

¹⁰ Kaplan Soren M, "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, spring, Vol. 28, 2000, hlm. 50.

berkelanjutan adalah merupakan kunci utama untuk bertahan¹¹.

5. Kinerja Jangka Panjang

Dengan adanya keunggulan bersaing berkelanjutan diharapkan dapat mendorong kinerja pemasaran (seperti porsi pasar, kepuasan konsumen) dan kinerja keuangan (seperti keuntungan dari investasi, penerbitan kekayaan pemegang saham).

Diferensiasi

Diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan yang tidak dimiliki oleh para pesaing. Dalam artian diferensiasi merupakan suatu penciptaan yang memang berbeda dan tidak ditemui di beberapa perusahaan yang lain atau pesaing¹². Sehingga konsumen tahu dan memang faham bahwa ciri khas dari perusahaan tersebut ada yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing lainnya. Dalam pengaruhnya terhadap pelanggan, diferensiasi mampu memberikan kepuasan pada para pelanggan dan sekaligus memelihara loyalitas mereka, sehingga mereka akan memperoleh sebuah produk atau jasa yang unik, yang tidak mudah diperoleh dari perusahaan pesaing¹³.

Sedangkan adanya sebuah hubungan positif yang signifikan antara tingkat keberhasilan produk baru dan pengukuran diferensiasi produk. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah adanya hambatan untuk melakukan sebuah duplikasi oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat¹⁴. Tiap inovasi berkekuatan menjual cenderung untuk difusikan atau digandakan dengan cepat. Dalam penelitian ini diferensiasi yang dilakukan berupa diferensiasi proses, produk dan pengelolaan

¹¹ A. G Bharadwaj, dkk., "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, Vol 57, 2000, hlm 88.

¹² *Ibid*, hlm. 88.

¹³ Lippman, S.A. and Richard P. Rumelt, Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *The Bell Journal of Economic*, vol 13, 1982, hlm. 35.

¹⁴ Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, "Interaction between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal*, vol 8, 2007, hlm. 236.

manajemen. Perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing mempunyai aset-aset, nilai dan kecakapan yang unik (terdiferensiasi) sebagai sumber daya keunggulan bersaing.

Teknologi informasi (*Information Technology-IT*)

Teknologi informasi (*Information Technology-IT*) merujuk pada arti kolektif pada perakitan, penyimpanan dan pengambilan data berupa kalimat, angka, gambar dan suara secara elektronik¹⁵. Teknologi informasi digunakan untuk menciptakan sistem informasi, termasuk di dalamnya seluruh *hardware* dan *software* yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem informasi berbasis komputer¹⁶. Lebih lanjut dijelaskan bahwa teknologi informasi mempunyai tiga aspek, yaitu komputasi, mikroelektronik dan telekomunikasi yang semuanya dikombinasikan untuk penyediaan barang dan jasa.

Teknologi informasi secara luas diartikan sebagai segala bentuk sistem yang berbasis komputer termasuk di dalamnya *hardware* dan *softwaranya*¹⁷. Teknologi informasi adalah segala kemampuan yang dapat dilakukan oleh komputer, yaitu aplikasi-aplikasi *software* oleh *hardware* komputer dan telekomunikasi, termasuk transfer data¹⁸. Karena keunggulannya, banyak perusahaan yang menggunakan teknologi informasi untuk mendukung tujuan strategis perusahaan, yaitu mencapai SCA tinggi. Penelitian menyatakan bahwa fokus pihak manajemen perusahaan atas implementasi manajemen teknologi informasi adalah¹⁹:

a. Penyelarasan antara produk teknologi informasi, baik unit- unit maupun sistemnya, dengan tujuan strategis perusahaan, yaitu SCA.

¹⁵ Goodhue. Managing IT infrastructure: a strategic improvement to managing sustainable competitive advantage. Framing the Domains of IT Management, Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH, *Journal of Management*, vol 12, 2007, Hal. 45.

¹⁶ *Ibid*, Vol. 12, hlm. 46.

¹⁷ Powell Lincoln, dkk () Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy. School of Business and Economics, University of New, vol 90, 2007, hlm. 66.

¹⁸ *Ibid*, Vol 90, hlm 67.

¹⁹ Goodue, *Ibid*, hlm. 47.

- b. Penyampaian solusi, informasi dan data yang lebih cepat.
- c. Penyediaan kualitas produk yang lebih tinggi dan penggunaan biaya yang lebih efektif agar tercipta efisiensi optimal.

Usaha tersebut dimaksudkan untuk dapat mengidentifikasi dan meraih peluang strategis secara lebih baik, lebih cepat dengan biaya yang lebih efisien akibat peningkatan efektifitas penggunaan biaya, dibandingkan dengan perusahaan perusahaan pesaing. Karena imitabilitas dan kemampuan teknologi informasi yang tinggi tergantung pada aset-asetnya, maka harus dilakukan pengelolaan aset-aset teknologi informasi untuk memelihara SCA. Adapun aset-aset teknologi informasi tersebut adalah sebagai berikut²⁰.

- a. Sumber Daya Manusia sebagai *operator & programmer* serta *user* teknologi informasi.
- b. Teknologi yang digunakan.
- c. *Partnership* antara teknologi informasi dan pihak manajemen sebagai *user*.

Pada perusahaan pegadaian ini, penggunaan sistem informasi berbasis komputer merupakan sesuatu yang mutlak. Pemanfaatan komputer diharapkan mempercepat dan meningkatkan akurasi pengolahan data dan lalu lintasnya, sehingga keputusan strategis dapat diambil lebih cepat yang pada akhirnya meningkatkan SCA²¹. Adapun aplikasi teknologi informasi dalam perusahaan meliputi penggunaan scanner, berbagai media penyimpan data, prosesor dan berbagai media pencetak hasil olahan data²². Dari pendapat di atas yang menyatakan bahwa implementasi teknologi informasi dalam perusahaan digunakan untuk meraih peluang strategis secara lebih baik dan pemanfaatan komputer diharapkan mempercepat pengambilan keputusan strategis, didukung oleh pendapat Orlikowski dkk dalam Powell Lincoln, di atas yang menyatakan bahwa kinerja teknologi informasi mendukung SCA.

²⁰ *Ibid*, Vol 12, hlm. 47.

²¹ *Ibid*, Vol 12, hlm. 48.

²² Powell Lincoln, *Ibid*, hlm, 68.

Budaya Organisasi

Budaya yang ada dalam sebuah organisasi merupakan suatu perangkat yang kompleks dari kepercayaan dan langkah-langkah dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi perspektif organisasi atas diri dan dunia sekitarnya. Elemen utama dari Budaya Organisasi adalah seperangkat aturan dan struktur formal yang menentukan langkah orang-orang yang berhubungan satu sama lain di dalam tempat kerja. Yang lainnya adalah merupakan seperangkat mitos dan tradisi yang membantu mendefinisikan ideologi organisasi²³. Budaya dan kinerja organisasi merupakan suatu perusahaan yang menyatakan bahwa budaya dapat mempunyai nilai ekonomis positif yang signifikan bagi suatu perusahaan. Hipotesis budaya yang kuat menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki ciri-ciri tertentu, nilai dan pola kepercayaan yang terbagi akan memperbaiki organisasi yang lemah pada dimensi-dimensi tersebut.

Budaya yang kuat dapat membantu dalam mencapai pemahaman visi dan tujuan yang sesuai dari karyawan untuk menemukan tujuan organisasi demikian juga budaya juga membantu karyawan untuk menjadi fleksibel dan meraih tujuan organisasi selanjutnya budaya juga memberi kekuatan pada karyawan untuk lebih meningkatkan performa kerja. Studi baru melaporkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan metode penerapan budaya atau pengimplementasian manajerial (para konsumen, pemegang saham, dan para karyawan) serta kepemimpinan (pada keseluruhan tingkat): memiliki margin yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut. Studi baru lainnya menunjukkan bahwa tipe-tipe budaya yang ada mempunyai determinan terhadap kinerja. Perusahaan-perusahaan Jepang dengan Budaya Organisasi yang menekankan pada persaingan (pasar) dan kewirausahaan lebih baik dalam kinerja.

Nilai-nilai utama sebagai dasar budaya organisasi yang kompetitif

²³ Henry Mintzberg, *Power in and Around Organization*, (Englewood Cliffs: NJ Prentice hall, Inc, 2003), hlm. 65.

adalah asas tujuan, konsensus, prestasi, keunggulan, kesatuan, integritas, dan empirik. Nilai-nilai tersebut diterapkan pada semua organisasi, karena sangat berkaitan dengan inovasi, ketaatan, dan produktifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, tujuan organisasi hendaknya bersifat realistis dan menantang, tidak terlalu sulit dan juga tidak terlalu mudah untuk dicapai. Budaya organisasi merupakan sistem penjembutan antara kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan ke dalam perilaku anggota-anggotanya tersebut.

Budaya organisasi juga dapat merupakan keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi secara tepat. Dalam penelitian ini Budaya Organisasi yang diukur adalah tentang budaya inovasi, budaya yang berorientasi pada hasil, budaya yang berorientasi pada manusia dan budaya penekanan pada detail.

Inovasi

Secara konvensional inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk baru. Inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru²⁴. Sedangkan Hurley mengajukan konsep inovasi yaitu: 1) keinovatifan dan 2) Kapasitas untuk berinovasi. Keinovatifan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek kultur perusahaan. Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru hingga berhasil. Keinovatifan sebagai kultur perusahaan pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi yang ditentukan oleh apakah anggota perusahaan mau menerima atau menolak terhadap inovasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, penggunaan istilah kultur inovasi

²⁴ Wahyono, "Orientasi Pasar Dan Inovasi: Pengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran, Indonesian", *Journal of Marketing Science*, Vol 40, 2002, hlm. 12.

yaitu suatu cara bagaimana inovasi dan perubahan dikelola²⁵. Pendapat tersebut menekankan pada sifat penemuan, keterbukaan terhadap ide baru dan pengambilan keputusan yang cepat. Proses inovasi merupakan salah satu hal penting dalam perusahaan karena dengan melakukan inovasi perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Inovasi merupakan mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Inovasi semakin bertambah penting sebagai suatu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya untuk pertumbuhan tetapi untuk kemenangan persaingan²⁶. Dari hasil telaah pustaka di atas maka model atau kerangka pemikiran teoritis disusun. Penelitian ini merupakan replikasi yang dikembangkan dari jurnal konsep model strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan rencana penelitian (*research propositions*) untuk industri jasa. Dalam penelitian ini variabel penelitian yang diajukan adalah variabel Budaya Organisasi, inovasi, diferensiasi, skala ekonomis, sinergi biaya, kompleksitas aset unik dan jumlah aset unik yang merupakan variabel yang digunakan.

Dari jurnal konsep model strategi keunggulan bersaing berkelanjutan dan rencana penelitian (*research propositions*) dimunculkan 14 rencana penelitian (*research propositions*), tetapi dalam penelitian ini hanya diambil 4 rencana penelitian (*research propositions*) sebagai variabel penelitian. Hal ini dilakukan dengan alasan penyesuaian dengan obyek penelitian yaitu pegadaian syari'ah dan ruang lingkup manajemen strategik. Sehingga variabel yang berhubungan dengan manajemen pemasaran dan manajemen keuangan tidak dijadikan variabel penelitian.

²⁵ Menon, A., Bharadwaj, Adidam dan Edison, S.W., "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999, hlm. 78.

²⁶ Wahyono, *Ibid*, hlm. 13.

SUMBER DATA DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

a. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil pengisian kuisoner yang dibagikan kepada responden (karyawan beberapa perusahaan jasa pegadaian syari'ah yang ada di Malang) sementara sumber data sekunder dapat diperoleh instansi- instansi yang terkait seperti dinas perindustrian dan perdagangan Di Malang dan Badang Statistik Di Malang ataupun melalui situs resmi dari perusahaan-perusahaan jasa pegadaian tersebut serta serta hasil- hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian pada penelitian ini.

b. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah Personally Administered Questionairres²⁷. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan/kuesioner kepada para responden. Cara penyebarannya dengan menyebarkan sejumlah kuesioner tersebut dengan mendatangi sejumlah kantor cabang LPS yang ada di Malang. Daftar pertanyaan yang dimaksud dalam instrumen ini dengan rentang jawaban interval 1-5 yang merupakan pengukuran berdasarkan variabel dengan sejumlah indikator yang akan dijabarkan dalam pertanyaan. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode penelitian lapangan (*field research*) dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

Penyebaran dan pengisian kuesioner, sistem penyampaian kuesioner atau daftar pertanyaan terstruktur dilakukan secara langsung (tidak melalui pos atau *e-mail*). Kuesioner yang disampaikan kepada responden berisikan pertanyaan tertutup yang diisi sendiri oleh responden, dan akan dikumpulkan.

²⁷ Sekaran U. *Research Methods For Business—Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, (Buku 1, Edisi 4, Penerjemah Kwan Men Yon, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006), hlm. 45.

Wawancara dilakukan untuk melengkapi kekurangan pada kuesioner, dan wawancara akan dilakukan, apabila responden tidak bersedia mengisi sendiri kuesioner yang telah disampaikan, hal tersebut dilakukan bila ada persetujuan dari responden.

TEKNIK ANALISIS DATA

Metode Statistik Deskriptif

Metode statistik deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai karakteristik dalam bentuk frekuensi dan persentase tentang variabel Diferensiasi, Inovasi, Budaya Organisasi, Teknologi Informasi dan Sustainable Competitive Advantage.

Metode Statistik Inferensial

Metode statistik inferensial bertujuan untuk menguji pengaruh variabel Diferensiasi, Inovasi, Budaya Organisasi dan Teknologi Informasi terhadap Sustainable Competitive Advantage melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah *Factor Analysis* menggunakan bantuan software statistik SPSS.

1. Analisis Faktor

Adapun metode statistik inferensial yang digunakan adalah analisis faktor, di mana analisis ini ditujukan untuk mengkonfirmasi elemen-elemen indikator yang mendefinisikan sebuah faktor atau sebuah konstruk laten²⁸. Prinsipnya, kita hanya akan melakukan konfirmasi berdasarkan teori dan konsep yang sudah ada terhadap keakuratan (*valid dan reliable*) instrument yang kita buat.

Alat analisis ini digunakan berdasarkan pertimbangan tujuan di atas, yaitu bahwa variabel-variabel penelitian ini (*Diferensiasi, IT- Performance, Budaya Organisasi dan Inovasi*) adalah variabel yang tidak dapat diamati dan diukur secara langsung (konstruk laten). Dalam analisis faktor ini,

²⁸ Augusty Ferdinand.. *Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, (Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang, 2003), hlm. 34.

variabel-variabel dikelompokkan berdasarkan korelasinya. Variabel yang berkorelasi tinggi akan berada dalam kelompok tertentu dan membentuk satu faktor, sedangkan dengan variabel dalam kelompok lain mempunyai korelasi yang relatif kecil. Tujuan dari Analisa Faktor adalah untuk mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan atau adanya korelasi antar sejumlah besar variabel dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi²⁹.

2. Regresi Berganda

Dalam praktek bisnis, regresi berganda justru lebih banyak digunakan, selain karena banyaknya variabel dalam bisnis yang perlu dianalisis bersama, juga pada banyak kasus regresi berganda lebih relevan digunakan. Dalam banyak kasus yang menggunakan regresi berganda, pada umumnya jumlah variabel dependen berkisar dua sampai empat variabel. Walaupun secara teoritis dapat digunakan banyak variabel bebas, namun penggunaan lebih dari tujuh variabel independen dianggap akan tidak efektif. Dalam penelitian ini akan menggunakan 4 variabel independent.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah hasil pengolahan data sampel dapat diterapkan untuk populasi. Analisis jalur digunakan untuk mengestimasi hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal. Dasar untuk menjawab permasalahan mengenai pengaruh antara variabel digunakan hasil perhitungan dengan metode regresi dan sekaligus untuk pengujian hipotesis. Koefisien jalur dilihat dari koefisien beta (koefisien yang distandarisasi).

Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis digunakan nilai signifikansi (q -value) dengan kriteria apabila q -value $\leq 0,05$ maka H_0

²⁹ Solimun, *Structural Equation Modelling Lisrel dan Amos*, (Penerbit Universitas Negeri Malang, Malang, 2002), hlm. 56.

diterima atau H_a ditolak, artinya koefisien jalur yang diperoleh adalah tidak signifikan, Dan apabila q -value $0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya koefisien jalur yang diperoleh adalah signifikan.

Secara detail, hasil pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis H1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa Deferensiasi memiliki pengaruh terhadap Sustainable Competitive Advantage. Diperoleh hasil bahwa Pengaruh langsung antara Deferensiasi (X_1) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y) diperoleh koefisien sebesar 0.979 , dengan nilai t_{hitung} sebesar 37.086 dan $Sig\ t$ sebesar 0.000 . Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($22.603 > 1,711$) dan $Sig\ t < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Deferensiasi (X_1) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y). Artinya semakin baik Deferensiasi (X_1) akan semakin baik pula Sustainable Competitive Advantage (Y).

Pengujian Hipotesis H2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa terdapat pengaruh IT-Performance terhadap Sustainable Competitive Advantage. Diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung antara IT-Performance (X_2) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y) diperoleh koefisien sebesar 0.963 , dengan nilai t_{hitung} sebesar 16.780 dan $Sig\ t$ sebesar 0.000 . Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($16.780 > 1,711$) dan $Sig\ t < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh IT-Performance (X_2) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y). Artinya besarnya IT-Performance (X_2) akan mempengaruhi tinggi rendahnya terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y).

Pengujian Hipotesis H3

Hipotesis H3 menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap terbentuknya Sustainable Competitive Advantage. Diperoleh hasil bahwa Pengaruh langsung antara Budaya Organisasi (X_3) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y) diperoleh koefisien sebesar

0.996, dengan nilai thitung sebesar 49.979 dan Sig t sebesar 0.000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($49.979 > 1,711$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y). Karena (0.991) mengindikasikan hubungannya positif. Artinya semakin bagus Budaya Organisasi (X3) akan semakin baik pula Sustainable Competitive Advantage (Y).

Pengujian Hipotesis H4

Hipotesis H4 menyatakan bahwa Deferensiasi berpengaruh terhadap Inovasi melalui IT-Performance Produk Organik. Diperoleh hasil bahwa Pengaruh tidak langsung antara Inovasi (X4) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y) diperoleh koefisien sebesar 0.832, dengan nilai t_{hitung} sebesar 7.034 dan Sig t sebesar 0.000. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7.034 > 1,711$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$) maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh Inovasi (X4) terhadap Sustainable Competitive Advantage (Y). Karena (0.692) mengindikasikan hubungannya positif. Dengan demikian dapat disimpulkan semakin tinggi Inovasi (X4) akan semakin tinggi pula Sustainable Competitive Advantage (Y).

PENUTUP

Dari Hasil Analisis Dan Pembahasan, Penelitian Yang Berjudul Peranan Deferensiasi, *IT-Performance*, Budaya Organisasi Dan Inovasi Terhadap Sustainable Competitive Advantage (SCA) di Kota Malang), dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Bahwa deferensiasi mampu meningkatkan sustainable competitive advantage. Ketika perusahaan ingin dapat meningkatkan Daya saingnya maka perusahaan sebelumnya juga harus dapat meningkatkan deferensiasi dengan pesaing. Deferensiasi yang dilakukan antara lain dapat melalui deferensiasi produk, proses, dan manajemen. Dan ketika perusahaan dapat melakukan deferensiasi (yang lebih menguntungkan bersama) secara baik dan nasabah tentunya dapat membedakan dan mengetahui mana yang benar benar baik untuk kedua belah pihak

2. Bahwa IT-performance mampu meningkatkan sustainable competitive advantage. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa ketika perusahaan meningkatkan *IT-performance* perusahaan dengan membenahi kecepatan komunikasi, kecepatan komputasi antar sistem, serta meningkatkan keselarasan sistem dalam pengadaan syaria'ah maka akan nantinya perusahaan dengan sendirinya dapat meningkatkan sustainable competitive advantage pada perusahaan pengadaan syaria'ah yang ada di Malang. Sehingga perusahaan bisa lebih berkembang dari yang sekarang.

3. Bahwa Budaya Organisasi mampu meningkatkan sustainable competitive advantage. Dari sini dapat dijelaskan bahwa apabila penerapan budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan pengadaan syaria'ah ditingkatkan dan di benahi maka akan pula nantinya mempengaruhi sustainable competitive advantage di pengadaan syaria'ah yang ada di Malang.

4. Bahwa selain perbaikan dalam diferensiasi, IT-performance dan budaya organisasi, tentu Inovasi juga mampu meningkatkan sustainable competitive advantage. Artinya bahwa semakin tinggi strategi Inovasi yang diterapkan dalam perusahaan pengadaan syaria'ah di Malang maka akan meningkatkan sustainable competitive advantage yang diperoleh di perusahaan pengadaan syaria'ah yang ada di Malang. Dan apabila semakin SCA naik maka perusahaan dapat terus berjalan dan ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty Ferdinand, *Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang, 2003.
- Arikunto Suharsimi, *Metode Penelitian Sosial*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1992.
- Barmey, Jay B, “Organizational Culture; Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 2003.
- Barney, Jay B, “Strategic Faktor Markets: expectations, Luck and Business Strategy”, *Journal of Management Science*, 32, 2003.
- Barmey, Jay B, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Mangement* 17, 1999.
- Bharadwaj G Bharadwaj, dkk, “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Comceptual Mode and Reasearch propotions”, *Journal of Marketing* Vol 57, 2000.
- Bruce Dehninga. “Theophanis Stratopoulos Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy. School of Business and Economics”, University of New Hampshire, *Journal of Mangement* NH 03824, 2001.
- Coyne, Kevin p, “Sustainable Competitive Advantage What It Is, What Is’t”, *Business Horizons*, 2005.
- Damanpour, Fariborz, “Organizational inovasi : A Meta Analysis of Efect of Determinants and moderators”, *Academy of Management of Journal*, No. 34, vol. 3, 1999.
- Day, George and Robin Wensley, “Assessing Advantage : a Frame Work for Diagnostic Competitive Superiority,” *Journal of Marketing*, No. 52, 2008.
- Goodhue, “Managing IT infrastructure: a strategic improvement to managing sustainable competitive advantage. Framing the Domains of IT Management, Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH”, *Journal of Mangement*, 2007.
- Gozali I. H., dan Fuad, *Struktur Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi Dengan Program LISREL 8.54*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005.

- Hadjimanolis, Athanasios, "An Investigation of Innovation antecedents in Small Firms in the Context of a Small Developing Country", *R&D Management*, Vol. 30, 2000.
- Hari Wijayanto, Setyo, *Struktur Equation Modeling Dengan Lisrel 8.8*, Yogyakarta, Graha Ilmu, 2008.
- Han, J.K, Namwoon Kim,' and Rajendra K. Srivastava, "Market orientation and Organizational Performance: Is Inovation a Missing link", *Journal of Marketing*, Vol 2, 1998.
- Heskett, James L, *Lessons in Service Sector*, Harvard Business Review, 65, 2007.
- Hoffman, Nicole P, An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept; Past, Present and Future, *Academy of Marketing Science Review*, Vancouver, Vol 1, 2000.
- Jossy Mathew Cardiff, The relationship of organizational culture with productivity and quality A study of Indian software organizations. Business School, Cardiff University, Cardiff, UK Employee Relations, Emerald Group Publishing Limited Kotler, Vol. 29 No. 6, 2007.
- Kaplan Soren M, "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, 2000.
- Kudyba, Stephan dan Vitaliano, Donald, "Information Technology and Corporate Profitability: A Focus on Operating Efficiency", *Management Journal*, January- March, Vol.16, No.1, 2003.
- Kotler, P and Amstrong, *Competitive Advantage Marketing Strategy*, New York. The Free Press, 2006.
- Lippman, S.A. and Richard P. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency unde Copetition", *Te Bell Journal of Economic*, No. 13, 1982.
- Liqin Ren. "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms A pragmatic approach for Chinese firms." school of Management and Governance, University of Twente, *Management Research Review* Vol. 33 No 1, 2010.
- Malhotra N. K, *Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Indeks, 2005.

- Menon, A., Bharadwaj, Adidam dan Edison, S.W., *Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making Model and a Test*, "Journal of Marketing", April, Vol 63, 1999.
- Mintzberg, Henry, *Power in and Around Organization*, Englewood Cliffs, NJ Prentice hall, Inc, 2003.
- Muhammad Akram Khan, *Expectations, Luck and Business Strategy for Islamic mortgaged in system*. Islamic Management Science, 2005.
- Potter. Michael E, *Competitive Strategy*, New York. the Free Press, 2007.
- Powell Lincoln, dkk, *Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy*, University of New School of Business and Economics, 2007.
- Hampshire, USA. *Journal of Management* NH 03824, 2007.
- Powell Thomas C & Micallef Anne Dent, "Information Technology As Competitive Advantage: The Role of Human, Bussines And Technology", *Resources Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2003.
- Ramadan, Wael H, "The Influence of Organizational Culture On Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments", Sheridan Institute of Technology & Advanced Learning, *Journal of Economic*, 2008.
- Reed Richard and Robert J. DeFillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Economic Academy of Management Review*, 1990.
- Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, "Interaction between Marketing and R&D Departments in Implementing Diferent Business Strategies", *Strategic Management Journal*, 8, 2007.
- Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga & Instansi Pemerintah/ Swasta*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Rumelt, Richard P, "Towards a Strategic Theory of The Firm, in Competitive Strategic Management, R Lamb, ed Englewood Cliffs" *Strategic Management Journal*, 2004.
- Sekaran U., *Research Methods For Business-Metodologi Peneltian Untuk Bisnis*, Buku 1, Edisi 4, Penerjemah Kwan Men Yon, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006.
- Singarimbun, M., dan Effendi, *Metodologi Penelitian Survey*, Edisi Revisi,

- Jakarta: LP3ES, 1995.
- Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, Bandung: Ikatan Penerbit Indonesia, 2005.
- , *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Singarimbun, M. Nasri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Jakarta LP3ES, 1995.
- Soeratno dan Arysad, Lincoln, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi Dan Bisnis*, Yogyakarta: BPF, 1995.
- Solimun, *Structural Equation Modelling Lisrel dan Amos*, Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2002.
- Steward Levine, "High performance creating culture agreement, handbook of business strategy", *Strategic Management Journal*, 2006.
- Stern, Ithai dan Henderson, Andrew D, "Within-Business Diversification in Technology-Intensive Industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004.
- Teece, David. J., "The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Tehnology, Annals of the American Academy of Political an Social Science", *Journal of Marketing Science*, 1998.
- Thomas, Dan, *Strategy is Defferent in Service Business*, New York. Harvard Business Review, 2008.
- Victoria Garibaldi de Hilal, Ursula Wetzel and Vicente Ferreira., *Organizational culture and performance: a Brazilian case Adriana*, COPPEAD Graduate School of Business, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil: Rio de Janeiro, 2009.
- Voss, Glen. B and Voss, Zannie, Giraud, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 64, 2000.
- Wahyono, "Orientasi Pasar Dan Inovasi: Pengaruh Terhadap Kinerja Pemasaran", *Indonesian Journal of Marketing Science*, Vol 40, 2002.
- Walker, Orville C., and Robert W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies; a Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 2007.

Chavid Moyo Jaladri: *Peranan Deferensiasi.....*

Weill, P., Broadbent, M, *Managing IT infrastructure: a strategic choice. In: Zmud, R.W., (Ed.), Framing the Domains of IT Management, Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH, Management Research News, 2000.*

Zulkieflimansyah, *Kredit Usaha Kecil dan Menengah*, Jakarta: Usahawan, 2003.