

Keunggulan Bersaing ; Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dan Dampaknya pada Kinerja Selling-In (Studi pada Outlet Binaan PT. Indosat Semarang)

Ana Kadarningsih

Abstract

There is phenomenal gap that amount of Indosat's outlets have increase 41,76% in year 2007 until 2008, but Net Profit Margin have decrease 18,66 % in year 2008. Also there is research gap that competitive advantage have influence on performance sales, other research result selling-in performance have influence on competitive advantage. The purpose of this research is to test the influences of outlet quality services, differentiation, company reputation, outlet quality relationship, environment adaptability, on competitive advantage to increase selling-in performance.

The samples size of this research is 123 outlets of PT. Indosat. Using the Structural Equation Modeling (SEM) that be run with AMOS software , the results shows that the outlet quality services, differentiation, company reputation, outlet quality relationship, environment adaptability have influence on competitive advantage to increase selling-in performance.

Keywords : Selling-in performance, competitive advantage.

I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi tantangan yang harus dihadapi oleh PT Indosat akan semakin berat, tidak hanya bertujuan untuk dapat *survive* melainkan harus mampu memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan lain. Michman dalam Wahyudi (2002) berpendapat bahwa perusahaan mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam menjual produknya sehingga diperlukan perantara sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen akhir. *Selling-in* merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara sehingga mempermudah pencapaian suatu tingkat *market coverage* yang optimal, yaitu menggunakan perantara *outlet* untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000).

PT Indosat telah beroperasi sejak tahun 1967. Jumlah outlet akhir Desember 2008 mencapai 169 ribu outlet. Jumlah outlet ini mengalami kenaikan sebesar 41,76 % (tahun 2007 sebanyak 119 ribu outlet). Net Profit Margin tahun 2008 mengalami penurunan sebesar 18,66 % dibandingkan dengan tahun 2007. (Sumber Sustainability Report Indosat, www.Indosat.com). Maka diketahui bahwa dengan kenaikan jumlah outlet Indosat belum dapat menaikkan Net Profit Margin untuk tahun 2008 .

Dari penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat research gap yaitu menurut Mustafa (2005) bahwa kinerja selling-in mempengaruhi keunggulan bersaing, tetapi menurut Rahmad Rialdi (2010) bahwa keunggulan bersaing yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Penelitian Rahmat Rialdi juga didukung oleh Fengki Octora Kurniawan (2005) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja penjualan. Sedangkan menurut Asa, Ismeth dan Latief (2008) menyatakan bahwa diferensiasi tidak mempengaruhi keunggulan bersaing bila produknya merupakan produk standar. Pendapat ini berbeda dengan Fengki Octora Kurniawan (2005) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara diferensiasi produk terhadap keunggulan bersaing produk.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kualitas pelayanan outlet, diferensiasi, citra perusahaan, kualitas hubungan dengan outlet, dan adaptabilitas lingkungan terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini juga menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja selling-in di outlet-outlet binaan PT. Indosat Semarang.

2. TINJAUAN TEORITIS

Keunggulan Bersaing. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) mengatakan bahwa dalam pasar persaingan terdapat dua samudra yaitu samudra merah (*Red Ocean*) dan samudra biru (*Blue Ocean*). Samudra merah merupakan ruang pasar yang sudah dikenal batasan-batasannya dalam industri dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. Samudra biru merupakan penciptaan ruang pasar tanpa adanya pesaing, sehingga kompetisi atau persaingan tidak relevan karena aturan-aturan permainan yang akan dibentuk. Hayes dan Schmenner (1978) mengidentifikasi dalam lima dimensi prioritas bersaing: (1) Price; (2) Quality; (3) Dependability; (4) Product Flexibility; (5) Volume Flexibility.

Kualitas Pelayanan Outlet. Parasuraman, dkk dalam Kotler (1995) mengatakan bahwa menawarkan kualitas pelayanan adalah strategi yang mendasar untuk sukses dan bertahan dalam lingkungan persaingan bisnis yang ketat. Kualitas pelayanan pada perusahaan jasa telekomunikasi (salah satunya adalah operator telepon selular) memegang peranan penting dalam meningkatkan dinamika perusahaan. Strategi pelayanan *outlet* merupakan salah satu penentu keberhasilan pemasaran.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Kotler (1995) menentukan lima dimensi kualitas pelayanan meliputi *tangibles* (bukti langsung), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), *empathy* (empati). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Kualitas pelayanan outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Diferensiasi. Keberhasilan implementasi diferensiasi dapat tercapai bila perusahaan juga memperhatikan aktivitas yang bernilai (*activity value*) dari kegiatan usaha yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung, yang merupakan rantai nilai (*value chain*). *Value chain* berhubungan dengan aktivitas-aktivitas antara lain *supplier* (pemasok), *channels* (jaringan distribusi, pemasaran) dan *buyers* (pembeli) (Porter, 1985).

Calantone, dkk (1993) menyatakan bahwa keahlian teknis mempengaruhi aktifitas teknis yang mana hal ini juga membawa dampak pada kualitas produk yang dihasilkan dimana pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan pengembangan suatu produk. Apabila pengembangan suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan diakui oleh pelanggan melalui peningkatan aktivitas teknis maka penjualan terus meningkat dan kinerja *selling-in* yang tinggi. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Diferensiasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Citra Perusahaan. Resnick dan Lilis (2001) menyatakan bahwa peranan dasar dari pendidikan, komitmen dan kredibilitas yang dibangun untuk membentuk citra perusahaan dapat mendukung penjualan. Citra perusahaan dapat mempunyai dampak besar atas penjualan dan pendapatan.

Smith dan Barclay (1999) mengaitkan hubungan citra perusahaan dengan penjualan melalui pesan yang efektif. Citra perusahaan melibatkan kombinasi dari tujuan produk, pelayanan, gaya manajemen, kebutuhan orang dan keseluruhan filosofi. Citra perusahaan yang baik akan tercermin pada bonafiditas perusahaan, kemampuan manajemen dan komitmen perusahaan. Demikian pula citra perusahaan ditentukan pula oleh reputasi dan profesionalisme perusahaan, standar etika dan orientasi pelanggan.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3 : Citra perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Kualitas Hubungan dengan Outlet. Hubungan dipandang sebagai faktor yang sangat penting. Beberapa peneliti telah membuktikan hal tersebut, seperti Dwyer, dkk (1987) telah mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggungjawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Menurut Kotler (1995), perantara mencoba melakukan hubungan kerjasama, kemitraan atau pemograman distribusi. Ada beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk mengetahui kedekatan hubungan dengan pelanggan (Alan Buttery dan Rich Tamasche, 1996) :

- Kelancaran komunikasi dan keakraban
- Sikap dan penerimaan perusahaan oleh pelanggan
- Kepercayaan, loyalitas dan komitmen pelanggan

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H4 : Kualitas hubungan dengan outlet mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

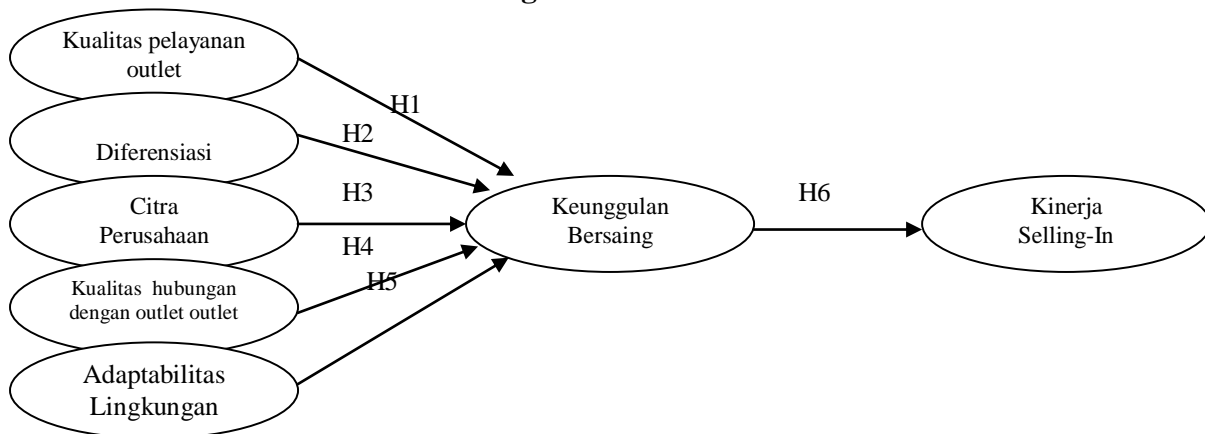
Adaptabilitas Lingkungan. Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan di masa mendatang. (Choo, 1999). Ahituv et.al dalam Xu (1999) mengemukakan salah satu ciri utama dari pemasaran berorientasi strategik adalah adanya interaksi dengan lingkungan eksternal dengan mendapatkan sinyal-sinyal penting. Beal (2000) mengemukakan dua ukuran dalam pengamatan lingkungan yaitu seberapa sering para manajer memonitor lingkungan (*frequency*) dan seberapa luas cakupannya (*scope*). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H5 : Adaptabilitas lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Kinerja Selling-In. Hasil produksi tidak bisa dijual apabila perusahaan tidak mempunyai saluran distribusi yang baik. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kebijakan saluran distribusi dapat digunakan untuk memanager persaingan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi intensitas distribusi diterapkan maka semakin kokoh kekuatan yang dimiliki dan semakin besar kemungkinan bahwa barang atau jasa yang ditawarkan dapat dijual pada target tertentu. Penelitian Michman (dalam Wahyudi, 2002) berpendapat bahwa perusahaan mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam menjual produknya sehingga diperlukan perantara sebagai saluran distribusi untuk menjangkau konsumen akhir. *Selling-in* merupakan kegiatan distribusi yang diarahkan pada upaya untuk melakukan penjualan pada semua pedagang perantara untuk mempermudah pencapaian suatu tingkat *market coverage* yang optimal, yaitu menggunakan perantara *outlet* untuk menjangkau konsumen akhir (Ferdinand, 2000). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut

H6 : Keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja selling-in.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Kerangka pemikiran teoritis dikembangkan untuk penelitian ini, 2012.

Sumber : Akbar (2003), Budiono (2001), Beal (2000), Calantone ,dkk (1993), Ferdinand (2000), Parasuman, Ziethaml, dan Berry dalam Kotler (1995) dikembangkan untuk penelitian ini

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pengumpulan Data.

Data dalam penelitian ini didapatkan langsung dari pengisian kuesioner (angket) oleh *supervisor-supervisor* outlet ataupun pemilik outlet yang menjadi sampel. . Pertanyaan-pertanyaan dibuat dengan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat numerical dan diberi skor atau nilai. Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju. (Husein, 2000).Angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju ,sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju. Sampel penelitian yang digunakan berjumlah 123 outlet dan menjadi distributor Indosat lebih dari 1 tahun berada di Wilayah Kota Semarang dan minimal 60% di branding identitas Indosat.

3.2 Teknik Analisis Data.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif (penjabaran non statistik) dan analisis kuantitatif (penjabaran dengan angka-angka). Alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model (SEM)* dari paket statistik *AMOS*. Dalam membuat pemodelan yang lengkap, terdapat beberapa langkah-langkah yang harus diikuti sebagai berikut (Hair dkk dalam Ferdinand, 2002), yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori
Langkah pertama dalam pengembangan model *SEM* adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat.
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
Konstruk-konstruk dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen (variable independen) dan konstruk endogen (variable dependen).
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Menurut Ferdinand (2000), ada dua persamaan yang akan dibentuk yaitu :
 - a. Persamaan-persamaan struktural (*strucural equation*)
 $V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ eksogen} + \text{Error} \dots\dots\dots(1)$
 - b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)
 $\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel eksogen} + \text{error} \dots\dots\dots(2)$

Tabel 1
Model Persamaan Struktural

$\text{Keunggulan bersaing} = \beta_1 \text{Kualitas pelayanan outlet} + \beta_2 \text{diferensiasi} + \beta_3 \text{Citra Perusahaan} + \beta_4 \text{Kualitas hubungan dengan outlet} + \beta_5 \text{Adaptabilitas Lingkungan} + \delta$
$\text{Kinerja Selling-In} = \chi_1 \text{keunggulan bersaing} + \delta$

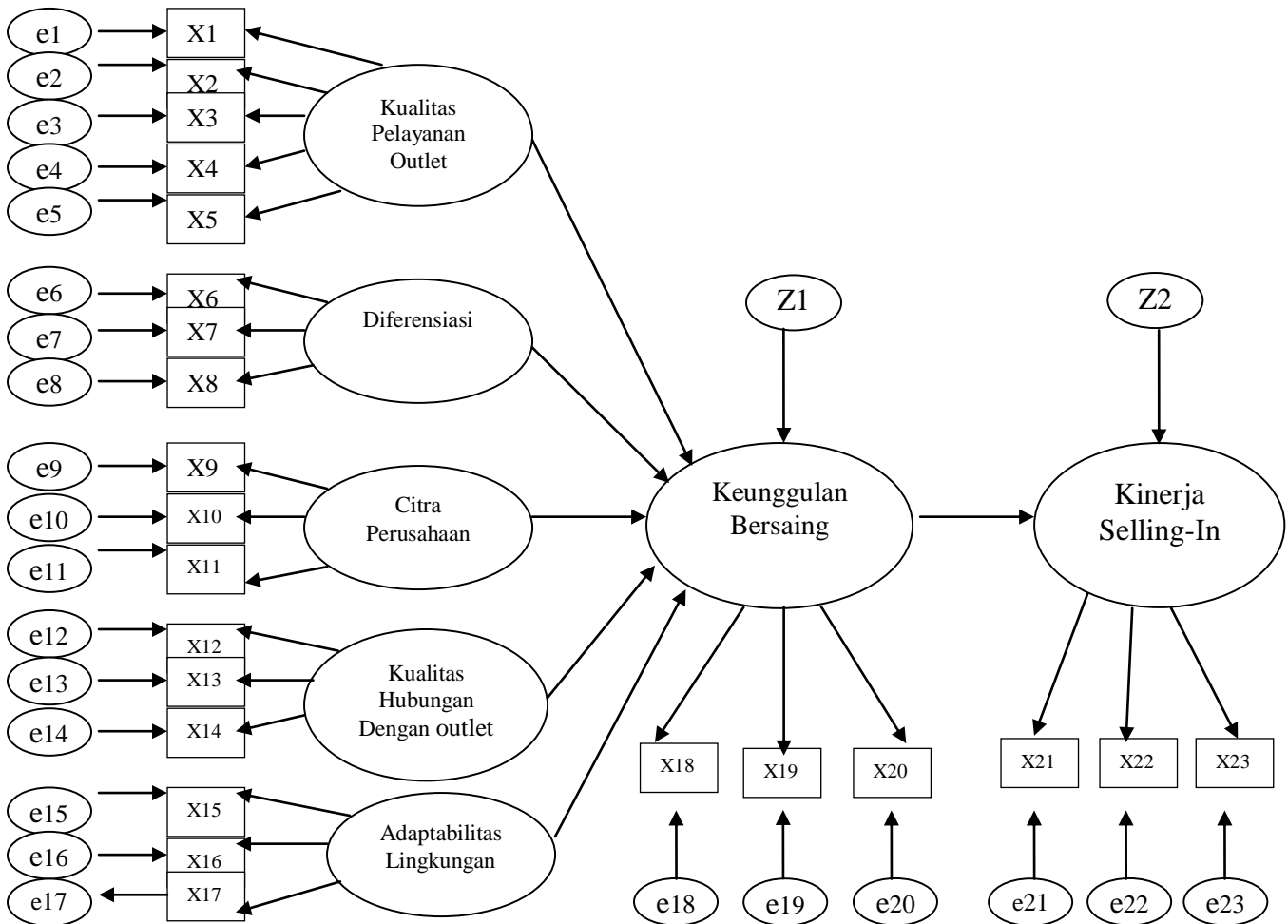
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Penjelasan tentang variabel dan indikator variabel dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 2
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Simbol
Kualitas pelayanan outlet	<i>Tangibles</i>	X 1
	<i>Reliability</i>	X 2
	<i>Responsiveness</i>	X 3
	<i>Assurance</i>	X 4
	<i>Empathy</i>	X 5
Diferensiasi	Fitur layanan teknologi	X 6
	Daerah cakupan sinyal	X 7
	Kegiatan inovasi produk	X 8
Citra perusahaan	Kesadaran merk (<i>brand awareness</i>)	X 9
	Reputasi perusahaan	X10
	Kemampuan manajemen	X11
Kualitas hubungan dengan outlet	Kelancaran komunikasi	X12
	Kepercayaan atau kejujuran	X13
	Kerjasama yang adil atau saling menguntungkan	X14
Adaptabilitas Lingkungan	Tindakan pesaing yang kompetitif	X15
	Kemajuan Teknologi	X16
	Permintaan Pelanggan	X17
Keunggulan bersaing	Harga kompetitif	X18
	Market Coverage	X19
	Penyampaian dan pelayanan produk tepat waktu	X20
Kinerja Selling-In	Visibility	X21
	Margin Komparatif	X22
	Kecepatan Lakui	X23

Gambar 2
Model Empirik Penelitian



4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
Matriks input penelitian ini adalah matriks kovarians atau varians, sebab *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi (Ferdinand, 2002).
Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk *SEM* adalah 100-200 responden.
5. Evaluasi kriteria *goodness of fit* (uji kesesuaian)
Beberapa pengukuran dalam mengevaluasi kriteria *goodness of fit* tersebut adalah :
 - **Chi Square Statistic** (χ^2). Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic* (χ^2). Nilai χ^2 yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut of value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,50$ (Hulland, dkk, 1996 dalam Ferdinand, 2002).
 - **RMSEA** (*The Root Mean Square Error of Appoximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang didapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dkk, 1995). Nilai *RMSEA* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000).

- **GFI** (*Goodness of Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai *significant probability* yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$
- **AGFI** (*Adjust Goodness of Fit Indeks*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila *AGFI* mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, dkk, 1995 dan Hulland, 1996 dalam Ferdinand, 2000).
- **CMIN/DF**, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. *CMIN/DF* tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi *Dfnya* disebut χ^2 relatif. Bila χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).
- **TLI** (*Truck Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair, dkk, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).
- **CFI** (*Competitive Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 3
Goodness Of Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>
$\chi^2 - Chi square$	Diharapkan kecil
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000

6. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam *SEM* diperoleh melalui rumus : (Hair, dkk dalam Ferdinand, 2002).

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots (3)$$

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

7. Uji Normalitas Data

Uji normalitas untuk menguji apakah variabel-variabel memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001 dalam Akbar, 2003). Dilihat dari *skewness value* data yang digunakan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ada data yang menyimpang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden.

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini Teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7) + (\%F8x8) + (\%F9x9) + (\%F10x10)) / 10$$

Dimana :

- F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1
- Dan seterusnya sampai dengan F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 10, maka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kerangka tiga kotak (*three box-method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai daftar interpretasi nilai indeks, yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut: (Ferdinand, 2002)

- a) 10,00 – 40,00 = Rendah
- b) 40,01 – 70,00 = Sedang
- c) 70,01 – 100,00 = Tinggi

Tabel 4
Indeks Kualitas pelayanan outlet

No	Indikator Kualitas Pelayanan Outlet	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Tangibles	0	0	0	15	32	17	14	12	7	3	60,9
2	Reliability	0	0	0	17	15	17	17	12	11	11	66,9
3	Responsiveness	0	0	0	23	15	14	19	13	8	8	64,0
4	Assurance	0	0	0	15	5	8	15	25	16	16	74,2
5	Empathy	0	0	0	20	5	10	26	5	21	13	70,6
Rata-rata												67,32

Tabel 5
Indeks Diferensiasi

No	Indikator Diferensiasi	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Fitur Layanan Teknologi	0	0	0	20	5	9	24	12	18	12	70,5
2	Daerah Cakupan Sinyal	0	0	0	20	3	13	27	18	9	10	68,7
3	Kegiatan Inovasi Produk	0	0	0	25	5	14	20	15	14	7	66,5
Rata-rata												68,57

Tabel 6
Indeks Citra Perusahaan

No	Indikator Citra Perusahaan	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Kesadaran Merk	0	0	0	88	25	132	161	88	117	40	65,1
2	Reputasi Perusahaan	0	0	0	84	45	156	98	88	117	60	64,8
3	Kemampuan Manajemen	0	0	0	76	45	126	112	112	144	50	66,5
Rata-rata												65,47

Tabel 7
Indeks Kualitas Hubungan dengan outlet

No	Indikator Kualitas Hubungan dengan outlet	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Kelancaran Komunikasi	0	0	0	15	5	8	15	25	16	16	74,2
2	Kepercayaan / Kejujuran	0	0	0	20	17	22	19	8	10	4	62,4
3	Kerjasama yang Adil / saling menguntungkan	0	0	0	17	13	24	11	14	16	5	66
Rata-rata												67,53

Tabel 8
Indeks Adaptabilitas Lingkungan

No	Indikator Adaptabilitas lingkungan	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Tindakan pesaing yang kompetitif	0	0	0	15	15	21	12	19	16	2	66,1
2	Kemajuan Teknologi	0	0	0	17	5	14	20	19	18	7	70,1
3	Permintaan Pelanggan	0	0	0	16	9	16	21	19	10	9	68,4
Rata-rata												68,2

Tabel 9
Indeks Keunggulan Bersaing

No	Indikator Keunggulan Bersaing	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Harga Kompetitif	0	0	0	13	10	15	19	21	14	8	69,9
2	Market Coverage	0	0	0	20	5	10	26	5	21	13	70,6
3	Penyampaian dan Pelayanan Produk Tepat Waktu	0	0	0	20	3	13	27	18	9	10	68,7
Rata-rata											69,73	

Tabel 10
Indeks Kinerja Selling in

No	Indikator Kinerja Selling in	Frekuensi Jawaban										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Visibility	0	0	0	13	10	15	19	21	14	8	69,9
2	Margin Komparatif	0	0	0	17	13	24	11	14	16	5	66
3	Kecepatan Laku	0	0	0	15	5	8	15	25	16	16	74,2
Rata-rata											67,78	

Sumber : Data diolah, 2012

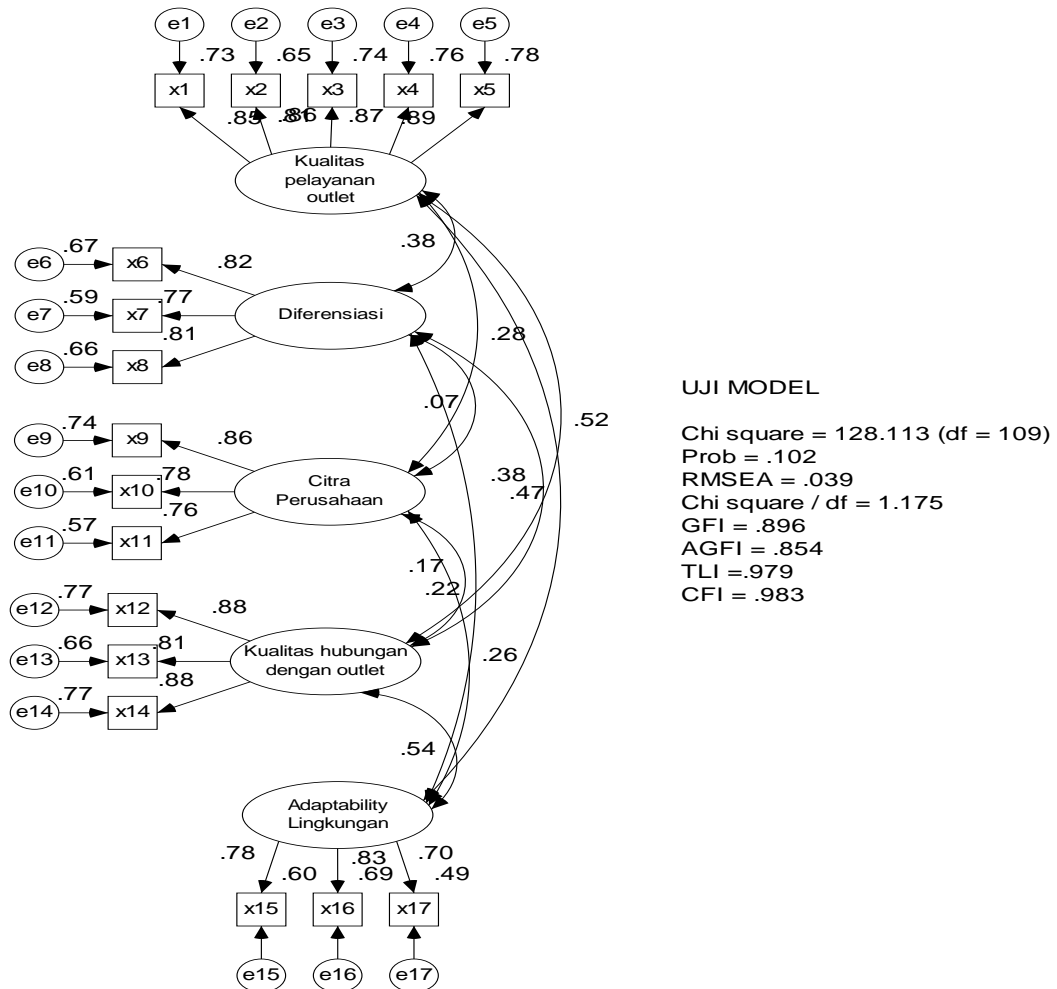
Dari Tabel 4 sampai dengan tabel 10 menunjukkan bahwa rata-rata indeks variabel kualitas pelayanan kepada outlet, diferensiasi, citra perusahaan, kualitas hubungan dengan outlet, adaptabilitas lingkungan, keunggulan bersaing, dan kinerja selling-in adalah sedang karena dalam rentang 40,1 – 70,0. Hal ini menunjukkan bahwa Indosat perlu meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja selling-in.

4.2 Structural Equation Modelling (SEM).

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel yaitu faktor konfirmatori konstruk eksogen dan factor konfirmatori konstruk endogen.

a. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Gambar 3
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



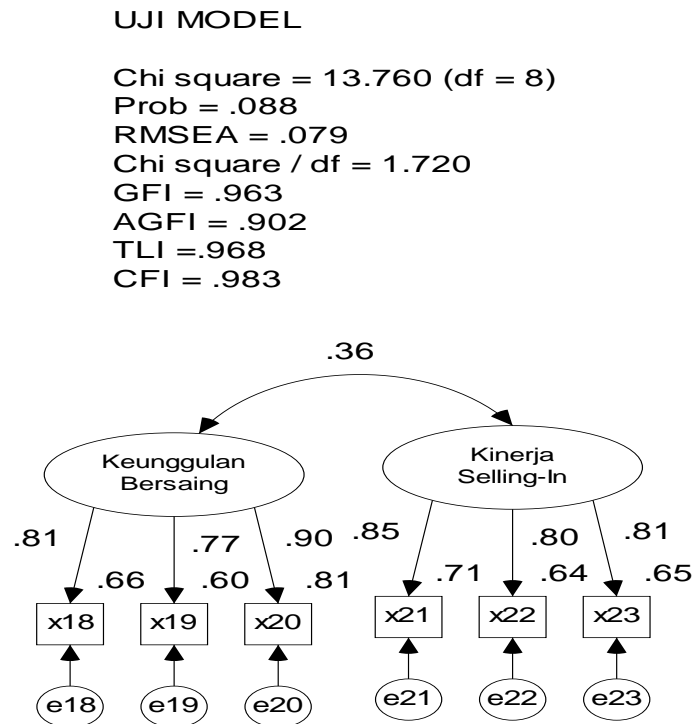
Tabel 11
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 143.116)	128,113	Baik
Probability	≥ 0.05	0,102	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,039	Baik
GFI	≥ 0.90	0,896	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,854	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,175	Baik
TLI	≥ 0.95	0,979	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik

Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,102, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Sehingga kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

b. Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Endogen

Gambar 4
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Endogen



Tabel 12
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi – Square	Kecil (< 27.366)	13,760	Baik
Probability	≥ 0.05	0,088	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,079	Baik
GFI	≥ 0.90	0,963	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,902	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,720	Baik
TLI	≥ 0.95	0,968	Baik
CFI	≥ 0.95	0,983	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,088, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. sehingga kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

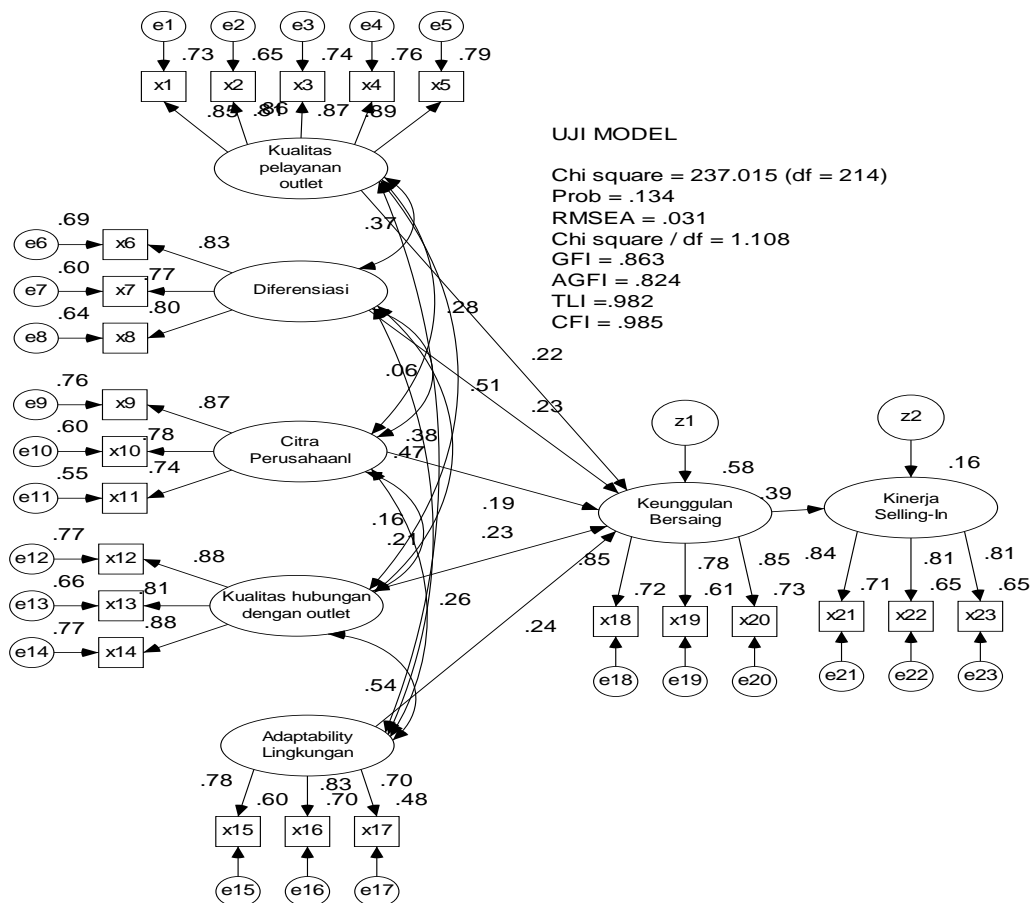
Tabel 13
Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<304.144)	237,015	Baik
Probability	≥ 0.05	0,134	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,031	Baik
GFI	≥ 0.90	0,863	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,824	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,108	Baik
TLI	≥ 0.95	0,982	Baik
CFI	≥ 0.95	0,985	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,134 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, GFI, AGFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Gambar 5
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA, GFI dan AGFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,134 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, GFI, AGFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.2.1 Normalitas Data.

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 14. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 14.

Tabel 14
Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X21	3	10	-0,382	-1,674	-0,377	-0,825
X22	3	10	-0,07	-0,307	-1,092	-2,39
X23	3	10	-0,093	-0,408	-0,837	-1,832
X18	3	10	0,127	0,555	-0,672	-1,472
X19	3	10	0,219	0,957	-0,923	-2,02
X20	3	10	0,1	0,438	-0,557	-1,218
X15	4	10	0,044	0,192	-0,842	-1,843
X16	3	10	0,113	0,494	-0,38	-0,831
X17	3	10	0,043	0,189	-0,355	-0,776
X12	3	10	-0,016	-0,071	-0,781	-1,71
X13	3	10	-0,035	-0,152	-0,641	-1,403
X14	3	10	-0,099	-0,434	-1,02	-2,234
X9	3	10	0,145	0,633	-0,223	-0,488
X10	4	10	0,278	1,219	-0,46	-1,007
X11	4	9	0,367	1,605	-0,654	-1,432
X6	4	9	0,112	0,489	-0,903	-1,977
X7	3	10	0,166	0,725	-0,633	-1,386
X8	3	10	0,089	0,39	-0,481	-1,053
X5	4	10	-0,025	-0,108	-0,77	-1,685
X4	4	10	0,038	0,166	-0,727	-1,591
X3	3	10	0,067	0,294	-0,679	-1,486
X2	3	10	-0,211	-0,924	-0,71	-1,553
X1	3	10	-0,002	-0,007	-0,805	-1,762
Multivariate					2,396	2,115

4.2.2 Evaluasi atas Outlier.

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair dkk, 1995, p. 57). Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada jumlah responden sejumlah 123 dikurangi derajat bebas sebesar 23 (jumlah indikator) yaitu 100 pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(100, 0.001)} = 55,609$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil

pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **42.245**, yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.2.3 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity.

Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah : Determinant of sample covariance matrix = 48,747. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

Uji Reliability dan Variance Extract Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.60. Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,40. Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 15

Tabel 15
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kualitas Pelayanan Outlet	0.815	0.639
Diferensiasi	0.871	0.551
Citra Perusahaan	0.869	0.558
Kualitas Hubungan dengan Outlet	0.911	0.636
Adaptability Lingkungan	0,862	0,572
Keunggulan Bersaing	0,809	0,606
Kinerja Perusahaan	0,824	0,579

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.2.5 Pengujian Hipotesis.

Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) sebagaimana pada tabel 16 berikut :

Tabel 16
Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas_pelayanan_outlet	0,224	0,102	2,206	0,027
Keunggulan_Bersaing	<---	Diferensiasi	0,265	0,105	2,525	0,012
Keunggulan_Bersaing	<---	Citra_PerusahaanI	0,251	0,117	2,149	0,032
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas	0,203	0,097	2,104	0,035

		hubungan_dengan outlet				
Keunggulan_Bersaing	<---	Adaptability_Lingkungan	0,298	0,138	2,165	0,030
Kinerja_Selling-In	<---	Keunggulan_Bersaing	0,369	0,1	3,704	0,000

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 16 menunjukkan bahwa CR yang tertinggi adalah keunggulan bersaing sebesar 3,704 dan CR yang terendah adalah kualitas hubungan dengan outlet sebesar 2,104. Hal ini berarti bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja selling-in dan kualitas hubungan dengan outlet mempunyai pengaruh yang paling kecil terhadap keunggulan bersaing dibandingkan dengan variabel-variabel yang lainnya. Selain itu dalam tabel 16 menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini semuanya diterima yang dilihat besarnya nilai probabilitas (P) yang lebih kecil dari 0,05.

5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan searah antara variabel-variabel kualitas pelayanan outlet, diferensiasi, citra perusahaan, kualitas hubungan dengan outlet, adaptabilitas lingkungan terhadap keunggulan bersaing. Dan keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja selling-in.

5.1 Implikasi Kebijakan.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini antara lain :

1. PT. Indosat harus mengawali memegang teguh terhadap komitmen bersama dengan para distributornya terhadap perjanjian, kebijakan kerjasama, penyusunan dan implementasi strategi dalam mempertahankan dan memenangkan pasar. Seringnya terjadi perubahan kebijakan atau strategi terutama dalam operasional akan mengakibatkan nilai komitmen para distributor turun.
2. Petugas PT. Indosat yang berada di dalam lingkup operasional distributor harus benar benar mampu menjadi mediator hubungan untuk memastikan segala bentuk kegiatan operasional, strategi dan implementasi atas kebijakan, dan perjanjian hubungan kerjasama berjalan dengan harmonis, penuh dengan koordinasi dan menjadikan distributor sebagai partner kerja yang bukan sekedar bisnis.
3. PT. Indosat dituntut untuk selalu lebih *inovatif* dan *customization*, *intuitive*, *proactive*, *communicative* untuk mendapatkan *customer valuation* yang menjadi dasar bagi perencanaan investasi ke pelanggan.

5.2 Implikasi Teoritis.

Kinerja selling-in sangat dipengaruhi oleh keunggulan bersaing (Mustafa, 2005), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing adalah: (1) kualitas pelayanan outlet (Parasuman, Zeithaml dan Berry dalam Kotler, 1995), (2) diferensiasi (Calantone dkk, 1993), (3) Citra Perusahaan (Smith dan Barclay, 1999), (4) kualitas hubungan dengan outlet (Morgan dan Hunt, 1994) dan (5) Adaptabilitas lingkungan (Xu dan Kaye, 1995). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Parasuman, Zeithaml dan Berry dalam Kotler, (1995), Calantone dkk, (1993), Smith dan Barclay, (1999), Morgan dan Hunt, (1994) dan Xu dan Kaye, (1995); yang menunjukkan hasil bahwa kualitas pelayanan outlet, diferensiasi, citra perusahaan, kualitas hubungan dengan outlet, dan adaptabilitas lingkungan mempengaruhi keunggulan bersaing yang berdampak pada kinerja selling in.

5.3 Keterbatasan Penelitian.

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah :

1. Secara umum obyek penelitian ini hanya pada outlet-outlet binaan PT. Indosat Semarang, sehingga implikasi kebijakan yang diperoleh dari penelitian ini mungkin tidak sesuai bila diterapkan pada area bisnis lain, juga perusahaan-perusahaan lain karena adanya perbedaan karakteristik.
2. Nilai *AGFI* dan *GFI* pada faktor konfirmatori konstruk eksogen menunjukkan nilai yang marginal, sehingga perlu penambahan model dalam kerangka pikir teoritis. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menambah variabel independen maupun indikatornya.
3. *Square Multiple Correlation* dari penelitian ini kurang maksimal sehingga sangat disarankan untuk menambah variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja selling-in.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang.

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini yaitu :

1. Penelitian mendatang bisa melakukan kajian lebih lanjut pada wilayah penelitian yang lebih luas misalnya Jawa Tengah atau skala nasional, bisa juga dilakukan pada beberapa area bisnis lain sehingga bisa didapatkan hasil yang general.
2. Riset ke depan bisa menambahkan variabel pengaruh lingkungan dalam hal yang lebih spesifik adalah kebijakan-kebijakan pemerintah yang mengatur usaha jasa telekomunikasi terutama untuk produk selular maupun aturan-aturan asosiasi yang terkait dengan usaha.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. A. 2003. Analisis Faktor-faktor Pengaruh Selling-In yang Berdampak pada Kinerja Pemasaran (Studi Kasus pada PT. Mustika Ratu Distributor Semarang). Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Anderson, E. Dan Anne T. C. 1997. International Market Entry and Expantion via Independent or Integrated Channel of Distribution. *Journal of Marketing*, Vol. 51, 71-78
- Beal, Reginald M. 2000. Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, January : 27-47.
- Budiono, Bambang. 2001. Strategi Pelayanan *Outlet* dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. 1 : 41-56.
- Buttery, Alan dan Rich Tamasche, 1996. The Use and Development of Marketing Information Systems in Queensland, Australia. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 14 No.3 : 29-35
- Calantone, R. J. di Bennedetto, C.A dan Divine, R. 1993.Organisasional, Technical and Marketing Antecedents or Succsesfull New Product Development. *R&D Management Journal*.
- Choo, Chun Wei. 1999. The Art of Scanning of Environment. *Bulletin of The American Society for Information Science*, March : 21-47.
- Day, G.S.1998. Managing Market Relationships. University of Pennsylvania. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28. No 1. 24-30.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr dan Sejo Oh, 1987. Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*. Vol.51. p.11-27

- Ferdinand A.T. 2000. Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik Research Paper Series. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferdinand A.T. 2002. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis Magister dan Disertasi Doktor. Fakultas Ekonomi. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fengki Octora Kurniawan. 2005. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Produk Terhadap Kinerja Penjualan (Studi Pada Industri Manufaktur di Semarang). Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Vol. IV, No.1 : 17-30, Mei 2005
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C Black, 1995. Multivariate Data Analysis with Reading. Fourth Ed. Prentice Hall International, Inc.
- Hayes, R.H. dan Schmenner, R.W. 1978 How Should you Organize Manufacturing ?. Harvard Business Review, Vol.56 No.1
- Husein , Umar. 2000. Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. PT Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta Business Research Center, Jakarta.
- Kotler, Philip. 1997. Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan kontrol. Edisi Bahasa Indonesia.
- Kotler, Philip, 1995. Manajemen Pemasaran. Prehanlindo. Jakarta.
- M. Fanshurullah Asa, Ismeth S. Abidin, Yusuf Latief. 2008. Faktor-Faktor Kritis dalam Sistem Manajemen Mutu (SMM) untuk Optimalisasi Profitabilitas dan Daya Saing Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia. Jurnal Teoritis dan Terapan Bidang Rekayasa Sipil. Desember 2008.Vol. 15 No. 3 : 99-106.
- Mustafa. 2005. Analisis Keunggulan Bersaing Yang Dipengaruhi Oleh Faktor-Faktor Kinerja Selling-In Pada Perusahaan Operator Selular (Studi Kasus Pada PT. Telkomsel GrahaPari Semarang). Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Morgan, R.M dan Hunt, S.D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. Vol.58.20-38.
- Porter, Michael E. 1985. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. Macmillan. New York.
- Rahmad Rialdi. 2010. Analisis Pengaruh Kompetensi Teknologi Informasi, Kualitas Pelayanan dan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Apotek Wilayah Bisnis Manager Semarang). Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Resnick, Lindsay dan Mauren Lilis, 2001. Selling-In Senior Market Requires Education,Commitment, Credibility. National Underwriter Journal. Vol. 105. p.58
- Smith,J. Brock dan Donald W.Barclay. 1999. Selling Partner Relationship : The Role of Interdependence and Relative Influence. Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol. XIX Number 4, Fall, p. 21-40.
- Sustainability Report PT. Indosat. 2008. www.indosat.com.
- Tjiptono, Fandy. 1996. Manajemen Jasa. Andi Offset. Yogyakarta.
- Wahyudi, 2002. Analisis Kemampuan Tenaga Pemasaran dan Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Distribusi Selling-In. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Vol. 1 : 11-27.
- W. Chan Kim and Renee Mauborgne. 2005. Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru). PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Xu, Xianzhang and G.R Kaye. 1995. Building Market Intelligence Systems for Environment Scanning. Logistic Information Management, vol. 8 No. 2 :22-29.