

**ANALISIS MODEL PENCIPTAAN NILAI (*VALUE CREATION*) DENGAN  
MEMPERTIMBANGKAN PERBAIKAN PROSES BISNIS UNTUK  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN DAYA SAING BERKELANJUTAN  
DI POS EXPRESS PT POS INDONESIA**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**NAMA : ZAMALLUDIN  
NIM : 05 02 019**



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK-UNIVERSITAS WIDYATAMA  
BANDUNG**

Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi  
Nomor : 027/BAN-PT/Ak-VIII/VII/2004  
Akreditasi Peringkat "B"  
**2006**

## ABSTRAK

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin tinggi saat ini, perusahaan harus dapat mengembangkan dan menciptakan nilai-nilai baru atau inovasi untuk dapat bertahan dalam persaingan, antara lain dengan menciptakan nilai melalui Perbaikan Proses Bisnisnya. Penciptaan Nilai adalah penambahan nilai baru terhadap kegiatan individu atau kelompok untuk menghasilkan produk/jasa yang lebih cepat, lebih tepat, lebih efisien, lebih bermutu, lebih responsif, dan lebih fleksibel. Sedangkan Proses Bisnis adalah cara yang lebih baik untuk mendeliver atau menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan.

Proses bisnis dibagi menjadi empat dimensi, yaitu : Kompetensi Pegawai, Proses Kerja, Pemanfaatan Teknologi, dan Rumusan Strategi. Penelitian ini difokuskan pada dimensi Proses Bisnis sebagai faktor yang berpengaruh terhadap Penciptaan Nilai dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. Proses Bisnis mempengaruhi Penciptaan Nilai dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, kemudian Penciptaan Nilai mempengaruhi Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. Dalam penelitian ini sarana yang digunakan untuk berkomunikasi secara tidak langsung dengan responden adalah kuesioner.

Responden yang menjadi objek penelitian ini adalah pegawai dan pelanggan (konsumen korporat) Pos Express PT Pos Indonesia. Pos Express merupakan salah satu produk unggulan dari PT Pos Indonesia yang sedang berkembang pesat dan sedang bersaing ketat dengan perusahaan sejenis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur yang digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel ataupun beberapa variabel terhadap variabel lainnya baik pengaruh yang sifatnya langsung atau tidak langsung. Dari hasil Analisis Jalur di dapat bahwa faktor yang paling dominan dalam dimensi Proses Bisnis adalah Proses Kerja dan Pemanfaatan Teknologi yang berkontribusi tinggi terhadap Penciptaan Nilai, sementara Kompetensi Pegawai dan Rumusan Strategi belum mempunyai berkontribusi terhadap Penciptaan Nilai yang berimplikasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan di Pos Exprees PT Pos Indonesia.

**Kata kunci** : dimensi proses bisnis, penciptaan nilai, dan keunggulan daya saing berkelanjutan.

## **ABSTRACT**

*In highly competitive world industry today, company have to earn to develop and create new values or innovation to be able to survive in competition, for example by creating value through Business Process Improvement. Value Creation is addition new value to activity of individual or group of people to yield product / service, more precise, more efficient, more certifiable, more responsive, and more flexible. While Business Process is the way of better for delivery of or submit service and goods to cutomer.*

*Business process divided to become four dimension, that is : Employee Competence, Work Process, Technology Exploiting, and Strategy Formulation. This Research focus at dimension Business Process as factor having an effect on to Value Creation and Sustainable Competitive Advantage. Process Business influence Value Creation and Sustainable Competitive Advantage, then Value Creation influence Sustainable Competitive Advantage. On this research the means which is used to communicate indirectly with the respondent is a questionnaire.*

*The respondent becoming this research sample is employee and client (corporate consumer) Pos Express PT Pos Indonesia. Pos Express represent one of the pre-eminent product from PT Post Indonesia which rapidly growing and competing to tighten with company of a kind. Data processing in this research use Path Analysis used to determine the level of influence a variable and or some variable to other variable of influence goodness which is direct or indirect. From result of Path Analysis in earning that most dominant factor in dimension Business Process is Work Process and Technology Exploiting which have high contribution to Value Creation, while Employee Competence and Strategy Formulation not yet had to have contribution to Value Creation which have implication to Sustainable Competitive Advantage in Pos Express PT Pos Indonesia.*

**Keyword :** *process business dimension, value creation, and sustainable competitive advantage.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Proses bisnis merupakan salah satu bagian dan nafas dari suatu organisasi/perusahaan tanpa membedakan ukuran dan tujuannya. Ketika perusahaan menjalankan aktivitasnya sehari-hari, sesungguhnya ia sedang menjalani suatu bagian dari proses bisnis. Yang sering kelihatan berbeda adalah banyak perusahaan yang tidak secara tertib dan teratur memetakan proses bisnis yang dimilikinya dengan beberapa alasan. Tetapi ketika proses bisnis menjadi sesuatu yang sangat mahal dan ketika proses bisnis yang merupakan milik dari perusahaan tidak menjadi inti dari gerakan perbaikan yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk membuatnya menjadi berharga.

Konsep proses bisnis diuraikan secara sederhana oleh Dirgantoro (2002: 39) yaitu merupakan cara yang lebih baik menyampaikan atau mendeliver barang atau jasa kepada pelanggan. Proses bisnis ini kemudian diturunkan menjadi aktivitas-aktivitas operasional yang menunjukkan pekerjaan apa yang harus dilakukan serta teknologi apa yang harus digunakan untuk dapat menyampaikan barang atau jasa kepada pelanggan dengan mempertimbangkan efisiensi biaya dan ketepatan waktu proses. Dalam hal ini proses bisnis sangat berperan dalam membangun dan memperoleh keunggulan perusahaan dalam persaingan.

Pandangan saat ini persaingan bisnis global mengarah kepada perekonomian era kompetensi, yang mengakibatkan terjadinya pergeseran paradigma yang menuntut kesiapan berbagai perusahaan yang ada untuk bersaing memasuki pasar dengan cara menciptakan nilai (*creating value*) dari setiap proses dalam menghasilkan produk atau jasanya sesuai dengan harapan konsumen, sehingga bisa *survive* dan mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), (Totanan, 2004). Seperti yang dikemukakan oleh Porter (1980) bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dapat menjadi pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut pasar dan persaingan. Sedangkan persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Lebih jauh dijelaskan bahwa persaingan memerlukan ketepatan aktivitas-aktivitas perusahaan seperti inovasi dan budaya kerja yang baik.

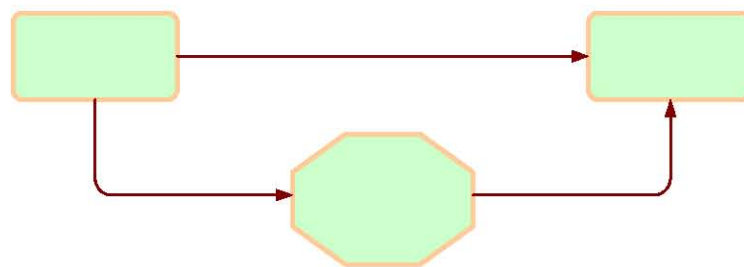
Penciptaan nilai (*value creation*) menurut Mckinnon, Gowland, & Worzel (2005) merupakan suatu transformasi dari hasil kreativitas dan inovasi melalui penemuan atau pengembangan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa di suatu perusahaan. Lalu keunggulan bersaing dapat diraih dengan penciptaan nilai ekstra oleh perusahaan, (Spulber, 2004). Kemudian Glad & Becker (2002) menyatakan bahwa proses bisnis (*business process*) suatu perusahaan akan diturunkan kedalam aktivitas-aktivitas operasional perusahaan yang menghasilkan nilai tambah dan fokus terhadap penciptaan nilai (*value creation*) dimasa depan. Kemudian aktivitas-aktivitas proses dapat diukur melalui 4 dimensi, yaitu: *cost*, *time (delivery)*, *quality*, dan *flexibility* dalam membangun dan memperoleh keunggulan bersaing.

Kanazawa (2006) menemukan bahwa penciptaan nilai (*value creation*) merupakan sumber yang sangat penting untuk keunggulan bersaing. Penciptaan nilai (*value creation*) didefinisikan sebagai manfaat yang dapat diciptakan melalui interaksi antara perusahaan dan konsumen, pemegang saham, pegawai, supplier, distributor, dan masyarakat. Penciptaan nilai (*value creation*) sendiri adalah fungsi dari kemampuan memimpin, kemampuan mendapatkan sumber-sumber, dan kemampuan dalam mengoptimalkan manajemen proses. Dalam menciptakan nilai (*creating value*) peranan perbaikan proses bisnis (*process business improvement*) sangat diperlukan dengan melibatkan berbagai pihak dalam perusahaan, dan untuk menciptakan nilai (*creating value*) tersebut perlu pemahaman yang baik tentang bagaimana kita memahami konsumen dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh mereka, (Totanan, 2004).

Sebagai pemenuhan terhadap tuntutan terhadap persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan berusaha menerapkan berbagai konsep manajemen perbaikan proses bisnis. Dirgantoro (2002: 70-74) menegaskan bahwa ada tiga cara perusahaan untuk membangun atau memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yaitu pertama perusahaan melakukan restrukturisasi terhadap portofolionya, yang kedua perusahaan melakukan perubahan atau perombakan yang dilakukan pada tingkatan strategi perusahaan, tingkat unit

usaha, maupun fungsional, dan kemudian yang terakhir dengan melakukan peningkatan dan perbaikan proses bisnis (*process business improvement*). Seperti yang terdapat dalam sistem perusahaan yaitu: (*people, process, tecknology, and strategy*) yang merupakan komponen pencapaian keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Dari beberapa pernyataan dan penelitian diatas maka didapat model teoritis hubungan antara Perbaikan Proses Bisnis, Penciptaan Nilai dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan dalam suatu model dasar, sebagai berikut:



Sumber : Diolah berdasarkan Teori

**Gambar 1.1: Model Teori Hubungan antara Perbaikan Proses Bisnis, Proses Penciptaan Nilai, & Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan**

Penjelasan mengenai gambar diatas diuraikan sebagai berikut :

- *Penciptaan Nilai dipengaruhi oleh Perbaikan Proses Bisnis dan mempengaruhi Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.*
- *Perbaikan Proses Bisnis mempengaruhi Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.*

Dalam melakukan pengukuran kinerja untuk mencapai keunggulan melalui proses bisnis Dirgantoro ( 2002: 123-135) melihat dari 3 dimensi, yaitu : biaya (*cost*), waktu (*time*), kualitas (*quality*).

Untuk kondisi di Indonesia, salah satu bisnis yang berkembang saat ini adalah bisnis dibidang jasa terutama bisnis dibidang jasa kurir, hal ini terbukti nilai jasa bisnis kurir pada tahun 2003 tercatat mencapai Rp. 268 triliun, (Purnomo, 2004) dan masih besarnya potensi pasar di Indonesia juga semakin besarnya peluang pasar apabila diberlakukannya perdagangan bebas ASEAN (AFTA), kondisi ini dipertegas dengan gejala semakin tumbuh dan

berkembangnya operator jasa logistik bisnis (*logistics provider service/LPS*) nasional maupun multi-nasional seperti Meratus, TNT, MSA Cargo, Pos Indonesia, David *Distribution*, DHL/Caraka, Repex, TIKI JNE, Roda Mas, dan lain-lain. Saat ini, anggota yang tercatat dalam Asperindo mencapai 634 perusahaan, 89 perusahaan di antaranya beroperasi di Jakarta. Selain itu, perusahaan asing yang bermitra dengan perusahaan lokal, tercatat sebanyak 20 perusahaan. Sebenarnya, jumlah perusahaan jasa pengiriman kurir yang beroperasi di Indonesia lebih banyak lagi, karena ada sejumlah perusahaan bukan anggota Asperindo, dengan tingkat rata-rata terjadi penambahan jumlah operator jasa kurir (logistik) 5 s/d 10 persen per tahun. Tahun ini saja tercatat 73 operator yang terdaftar di Asperindo (Asosiasi Perusahaan Jasa Ekspres Indonesia), ([www.kompas.com](http://www.kompas.com)).

Kondisi di atas menunjukkan bahwa Indonesia ke depan akan menjadi pasar jasa kurir yang sangat potensial. Untuk itu, berbagai strategi untuk menguasai pangsa pasar jasa kurir Indonesia ini perlu terus dicari dan digali sesuai dengan karakteristik perusahaan, lingkungan dan tingkat persaingan yang sedang dan akan dihadapi. Salah satu pendekatan untuk memenangkan persaingan yang dapat dilakukan oleh perusahaan jasa kurir di Indonesia adalah melalui penciptaan nilai-nilai baru atau inovasi.

PT Pos Indonesia (Posindo) merupakan salah satu perusahaan yang berkecimpung dalam jasa kurir yang mempunyai pengalaman selama 340 tahun dengan memiliki jaringan di 19.000 titik di seluruh Indonesia. Kantor pos induk terdapat di 216 wilayah, kantor pos cabang terdapat di 1.064 kota, sebanyak 2.628 cabang luar kota serta 16.392 merupakan kantor pos cabang dengan mitra kelola. Dan juga mempunyai hak istimewa dalam hal ini milik pemerintah. Demikian pula PT Posindo memiliki beberapa bidang bisnis, yaitu: Bidang Bisnis Komunikasi dan Filateli, Bidang Bisnis Logistik, dan Bidang Bisnis Keuangan dan Keagenan. Kemudian juga memiliki beberapa berbagai klasifikasi berbagai layanan, diantaranya: layanan standar, layanan *customize*, layanan pengembangan, layanan perluasan, dan layanan prioritas.

Melalui hal itu PT Posindo mempunyai peluang yang cukup tinggi dalam mendapatkan peluang pasar dalam bisnis kurir. Pada tahun depan Pendapatan PT

Posindo ditargetkan naik 40 % dari pendapatan tahun ini yang hanya berkisar Rp 1,4 triliun. Angka itu merupakan target pertumbuhan tertinggi selama 10 tahun terakhir. Tentunya ada beberapa strategi yang harus dilakukan untuk mencapai target tersebut, salah satunya adalah dengan mengembangkan dan mengoptimalkan keunggulan jaringan yang dimilikinya melalui produk yang inovatif dan tetap memfokuskan diri pada produk inti yaitu di bidang komunikasi, kontribusi di bisnis komunikasi ini mencapai hingga 70 % dari total pendapatan yang diperoleh PT Posindo selama ini. Itulah sebabnya pengembangan di bidang bisnis komunikasi ini terus dilakukan PT Posindo untuk mengantisipasi persaingan di masa depan. Pengembangan bisnis komunikasi dilakukan dengan cara memberikan tawaran jasa layanan pos yang lebih inovatif yang salah satunya produk Pos Express (<http://www.tempointeraktif.comhtm>, diakses 9 Oktober 2006).

Pos Express merupakan produk unggulan PT Posindo dan merupakan layanan terkini jasa pengiriman dan selalu mengedepankan akurasi pengiriman. Pengiriman H + 1 atau maksimal 1 hari tiba di alamat tujuan dengan harga paling kompetitif, variatif dan paling menguntungkan. Setiap keterlambatan yang terjadi akan diganti sesuai dengan biaya yang dikenakan pada saat pengiriman. Pos Express beroperasi sejak sebulan yang lalu tepatnya 1 Juni dan memiliki jaringan dari Samarinda untuk 37 kota di tanah air ([http://www.samarinda\\_pos\\_online.comhtm](http://www.samarinda_pos_online.comhtm), diakses 9 Oktober 2006).

Berdasarkan opini yang disarankan beberapa penulis dalam suatu survey dalam salah satu situs internet yang mengakomodir suara konsumen pengguna provider/penyedia jasa pengiriman express, dapat diketahui kinerja beberapa produk/layanan perusahaan sebagai berikut :

### ESL Express

disarankan oleh 100% penulis

Nilai Overall	★★★★★ 4.0
Jangkauan pelayanan	★★★★ 3.0
Keandalan perusahaan	★★★★ 3.0
Kualitas pelayanan	★★★★ 4.0
Kecepatan pengiriman	★★★★ 4.0
Harga yang dibayarkan	★★★★ 4.0

### Indo Ekspres

disarankan oleh 100% penulis

Nilai Overall	★★★★★ 4.0
Jangkauan pelayanan	★★★★ 3.0
Keandalan perusahaan	★★★★ 4.0
Kualitas pelayanan	★★★★ 4.0
Kecepatan pengiriman	★★★★ 4.0
Harga yang dibayarkan	★★★★ 3.0

### Pos Express

disarankan oleh 50% penulis

Nilai Overall	★★★☆☆ 3.0
Jangkauan pelayanan	★★★☆☆ 2.5
Keandalan perusahaan	★★★☆☆ 2.5
Kualitas pelayanan	★★★☆☆ 2.5
Kecepatan pengiriman	★★☆☆☆ 2.0
Harga yang dibayarkan	★★☆☆☆ 2.0

**Gambar 1.2: Perbandingan Kinerja Pos Express dengan Provider Sejenis**

Sumber : (<http://www.pintunet.com.htm>, suara konsumen, diakses 9 Oktober 2006)

Gambaran diatas menunjukkan bahwa terdapat beberapa kekurangan dan kelemahan dalam rating kinerja yang harus segera ditutupi dan diperbaiki oleh PT Posindo dengan layanan/produk Pos Express-nya dalam melayani konsumen-konsumennya apabila ingin menjadi yang terdepan dan ingin menguasai pangsa pasar bisnis ini.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dalam memahami lebih lanjut bagaimana setiap aktivitas dalam proses akan memberikan nilai tambah, Porter (1980) memperkenalkan suatu model generik rantai nilai (*generic value chain model*), yang berisikan sederetan aktivitas yang dilakukan secara umum oleh perusahaan yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang akan berdampak pada keunggulan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan dan penelitian sebelumnya, dapat diketahui (gambar 1.1), maka rumusan masalah yang akan diteliti dalam Skripsi ini adalah :

*“Bagaimana merancang model Proses Penciptaan Nilai dengan mempertimbangkan Perbaikan Proses Bisnis dan implikasinya terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan”.*

## 1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan akan dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi Proses Penciptaan Nilai dalam perusahaan jasa express. Tujuan utama dari penelitian ini adalah **menghasilkan suatu rumusan model Proses Penciptaan Nilai dalam Perusahaan Jasa Express/Kurir dengan mempertimbangkan Perbaikan Proses Bisnis untuk meningkatkan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.**

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka disusun beberapa sasaran sebagai berikut :

- 1) Mendapatkan gambaran tentang Proses Penciptaan Nilai dengan mempertimbangkan Perbaikan Proses Bisnis yang sedang berjalan di Pos Ekspres PT Posindo.
- 2) Mengidentifikasi dan menganalisis dimensi-dimensi Perbaikan Proses Bisnis yang mempengaruhi Proses Penciptaan Nilai di Pos Ekspres PT Posindo.
- 3) Mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan yang dihadapi dalam Proses Penciptaan Nilai, khususnya yang mempertimbangkan dimensi-

dimensi Perbaikan Proses Bisnis, untuk meningkatkan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan di Pos Ekspres PT Posindo.

- 4) Menyusun usulan perbaikan Proses Penciptaan Nilai melalui dimensi-dimensi Perbaikan Proses Bisnis untuk meningkatkan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan di Pos Ekspres PT Posindo.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini akan memberikan manfaat bagi berbagai pihak terkait, diantaranya :

- 1) Membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam Proses Penciptaan Nilai khususnya dimensi-dimensi Perbaikan Proses Bisnis yang berimplikasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.
- 2) Membantu perusahaan dalam memetakan (berupa model/pola) tentang Proses Penciptaan Nilai dan korelasinya dengan dimensi-dimensi Perbaikan Proses Bisnis dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.
- 3) Membantu perusahaan dalam mengukur tingkat korelasi untuk mendapatkan nilai-nilai korelasi yang signifikan yang dapat digunakan untuk menemukan permasalahan utama dan melakukan perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) Proses Penciptaan Nilai.
- 4) Lebih jauh, membantu menunjukkan dimensi-dimensi yang dominan dari Perbaikan Proses Bisnis dalam membangun Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan pada perusahaan.

### **1.4 Ruang Lingkup Penelitian**

- 1) Fokus kajian Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) diarahkan pada empat tahapan utama proses bisnis di Pos Ekspres PT Posindo, yaitu: pengumpulan (*collecting*), pemrosesan (*processing*), pengangkutan (*transporting*), dan penyampaian (*delivery*).
- 2) Penelitian ini hanya difokuskan pada pengaruh langsung dimensi-dimensi Proses Bisnis terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*), sementara Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan hanya sebagai dampak dari

Penciptaan Nilai (*Value Creation*), kemudian pengaruh tidak langsung dan pengaruh total hanya sebagai keperluan informasi penelitian.

- 3) Model Proses Penciptaan Nilai ditujukan untuk memenuhi tuntutan dari pihak perusahaan (*corporate value added*) dan pihak pelanggan (*customer value added*).
- 4) Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif, metode *confirmatory/explanatory* dan metode penelitian kausal komparatif dengan pendekatan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*).

### **1.5 Lokasi Penelitian**

Obyek kajian yang akan dipilih adalah Perusahaan Jasa Express, yaitu Pos Express PT Posindo dengan unit analisis para pegawai pada masing-masing fungsi pelayanan jasa express di lingkungan Pos Express PT Posindo. Alasan pemilihan, antara lain:

- 1) PT Posindo merupakan perusahaan jasa kurir lokal tertua dan terbesar berdasarkan luas jaringan pelayanan di seluruh pelosok wilayah Indonesia.
- 2) PT Posindo sedang menghadapi persaingan yang sangat ketat atas operator-operator sejenis, baik perusahaan global, perusahaan lokal, maupun perusahaan kemitraan asing-lokal.
- 3) Meskipun sedang dalam kondisi bersaing ketat, PT Posindo memiliki potensi besar untuk tumbuh dan berkembang di masa depan, karena disamping sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang disokong oleh negara Indonesia, juga memiliki pengalaman, informasi dan pengetahuan yang lebih baik sebagai penyedia jasa kurir lokal.
- 4) PT Posindo memiliki infrastruktur pelayanan jasa kurir yang cukup lengkap dan merata, mulai dari kota besar hingga ke pedesaan terpencil, dan
- 5) Pos Express merupakan produk unggulan PT Posindo yang sedang berkembang pesat saat ini.

## **1.6 Sistematika Penulisan Laporan**

Sistematika penulisan Laporan Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi penjelasan mengenai konsep, teori, model-model dan metode statistik untuk pengolahan data dan analisis yang digunakan untuk pemecahan masalah.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi penjelasan mengenai metode yang digunakan, jenis dan sumber data, perancangan model penelitian, variabel penelitian dan operasionalisasi variabel, metode penarikan sampel, metode pengumpulan data, metode pengolahan data, analisis data, dan rancangan dalam pemecahan masalah.

### **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan**

Bab ini berisi data umum perusahaan, data permasalahan, data hasil kuesioner, dan pengolahan data hasil kuisener.

### **BAB V Analisis Data**

Bab ini berisi analisis dan interpretasi dari hasil (*output*) pengolahan data berupa pokok-pokok pemetaan permasalahan.

### **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran secara umum berdasarkan pembahasan bab-bab sebelumnya serta saran terhadap permasalahan berkaitan dengan kasus yang dihadapi perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Deskripsi Teoritis

##### 2.1.1. Bisnis Jasa Kurir

###### A. Bisnis Jasa

- Konsep dan Pengertian Jasa

Secara umum produk dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara. Salah satu cara yang banyak digunakan adalah klasifikasi berdasarkan daya tahan atau berwujud tidaknya suatu produk, yang membagi produk ke dalam tiga kelompok yaitu :

- 1) *Nondurable goods* (Barang Tidak Tahan Lama)

*Nondurable goods* merupakan barang berwujud yang biasanya habis untuk satu kali atau beberapa kali pemakaian (konsumsi), atau memiliki umur ekonomis yang kurang dari satu tahun. Contoh: sabun, gula, susu, dan lain-lain.

- 2) *Durable Goods* (Barang Tahan Lama)

*Durable goods* merupakan barang berwujud yang biasanya tahan lama atau memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun misalnya: kulkas, televisi, lemari, dan lain-lain.

- 3) *Services* (Jasa)

*Services* (Jasa) merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Misalnya: salon, bengkel mobil, rumah sakit, dan lain-lain.

Pembedaan yang tegas antara barang dan jasa biasanya sukar dilakukan. Hal ini disebabkan pembelian suatu produk nyata sering disertai dengan jasa-jasa tertentu seperti instalasi, reparasi, pemberian garansi dan sebagainya. Sebaliknya pembelian terhadap jasa-jasa juga sering melibatkan barang-barang tertentu untuk melengkapinya seperti makanan di cafe, telepon dalam jasa telekomunikasi, dan lain-lain. Meskipun demikian ada beberapa definisi mengenai jasa yakni sebagai berikut :

- 1) Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud fisik (*intangible*) dan tidak menghasilkan sesuatu, produksinya dapat berkenaan dengan sebuah produk fisik maupun non fisik ( Kotler, 1994) dalam Gustanto (2004).
- 2) Jasa adalah seluruh aktivitas ekonomi yang *outputnya* tidak berupa produk fisik, dikonsumsi saat itu juga dan memberikan suatu nilai tambah (kenyamanan, kesenangan, atau kesehatan) yang secara esensial tidak nyata tergantung kepada penggunaannya (Zeithaml dan Binner) dalam Gustanto (2004).
- 3) Jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari suatu pihak kepada pihak lain (Rangkuti) dalam Gustanto (2004).

Dari definisi-defenisi di atas dapat dikatakan bahwa jasa mengandung empat hal penting yaitu bersifat tidak nyata (*intangible*), memiliki manfaat atau nilai tambah (*added value*), kinerja (*performance*), serta memiliki interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa.

- Karakteristik Jasa

Menurut Kotler (1994) dalam Gustanto (2004), jasa memiliki empat karakteristik yang membedakannya dengan produk manufaktur dan sangat berpengaruh dalam perancangan suatu program dan pengambilan keputusan terutama pada upaya peningkatan kualitasnya. Keempat karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) *Intangibility*

Tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dikonsumsi. Orang akan mengalami kesulitan menilai kualitas jasa sebelum merasakan atau mengkonsumsinya. Bukti kualitas jasa penting bagi pelanggan sebelum memutuskan untuk mengkonsumsi jasa tersebut yang dapat disimpulkan dari tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), brosur, dan harga.

## 2) *Inseparability*

Jasa biasanya dijual terlebih dahulu kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, sedangkan produk manufaktur biasanya diproduksi, dijual, kemudian dikonsumsi. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa yang mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact-personnel*) merupakan unsur penting.

## 3) *Variability*

Jasa sangat bervariasi dan merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variabel bentuk, kualitas, jenis, serta tergantung pada siapa, kapan, dan di mana jasa tersebut dihasilkan. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa, yaitu kerjasama atau partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa, moral/motivasi karyawan dalam melayani pelanggan, dan beban kerja perusahaan.

## 4) *Perishability*

Jasa tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan dan digunakan kembali sehingga fluktuasi permintaan menjadi masalah yang kompleks.

### o Klasifikasi Jasa

Banyak para pakar yang melakukan klasifikasi terhadap jasa yang menggunakan dasar pembedaan yang disesuaikan dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Lovelock (1987) dalam Gustanto (2004), klasifikasi jasa dapat dilakukan berdasarkan tujuh kriteria yang dapat dilihat pada tabel 2.1. Sedangkan Schmenner dalam Gustanto (2004) melakukan klasifikasi terhadap jasa berdasarkan dua pendekatan, yaitu tingkat intensitas kerja dan tingkat interaksi dan *customization* pelanggan. *Customization* adalah variabel pemasaran yang menggambarkan kemampuan pelanggan untuk mempengaruhi secara personal sifat jasa yang disampaikan. Interaksi yang lebih sedikit antara pelanggan dan penyedia jasa terjadi bila jasa yang ditawarkan lebih terstandarisasi dari pada *customized*. Penggambaran kedua tipe pendekatan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.1 : Klasifikasi Jasa, Lovelock (1987) dalam Gustanto (2004)

BASIS	KLASIFIKASI	CONTOH
Segmen Pasar	Konsumen Akhir	Salon kecantikan
	Konsumen Organisasional	Konsultan manajemen
Tingkat Keberwujudan	<i>Rented-goods Service</i>	Penyewaan mobil
	<i>Owned-goods Service</i>	Reparasi jam
	<i>Non-goods Service</i>	Pemandu wisata
Keterampilan Penyedia Jasa	<i>Professional Service</i>	Dokter
	<i>Non-professional Service</i>	Supir taksi
Tujuan Organisasi Usaha	<i>Profit Service</i>	Bank
	<i>Nonprofit Service</i>	Yayasan sosial
Regulasi	<i>Regulated Service</i>	Angkutan umum
	<i>Non-Regulated Service</i>	Katering
Tingkat Intensitas Karyawan	<i>Equipment-based Service</i>	ATM
	<i>People-base Service</i>	Pelatih olahraga
Tingkat Kontak Penyedia Jasa dan Pelanggan	<i>High-contact Service</i>	Universitas
	<i>Low-contant Service</i>	Bioskop

Tabel 2.2 : Klasifikasi Jasa, Schemener (1994) dalam Gustanto (2004)

		Tingkat Interaksi dan Customization Pelanggan	
		Rendah	Tinggi
Tingkat Intensitas Tenaga Kerja	Padat Modal	<i>Service Factory:</i> - Jasa Pos - Jasa Kepegawaian	<i>Service Shop:</i> - Transportasi - Uji Kesehatan
	Padat Karya	<i>Mass Service:</i> - Sekolah/Universitas - Kafe - Hiburan Rakyat	<i>Professional Service:</i> - Dokter - Pengacara - Akuntan

### B. Bisnis Jasa Express

Industri jasa express merupakan industri yang menyediakan dan menghasilkan pelayanan jasa di bidang lalu lintas berita, berupa pelayanan surat, kartu, warkat dan dokumen. Lalu lintas barang dalam ukuran terbatas (iriman dalam kemasan dengan berat dan ukuran tertentu, seperti: paket), serta lalu lintas uang (wesel). Dalam perkembangannya, berbagai perusahaan melakukan diversifikasi produk dan bahkan banyak diantaranya yang melakukan reorientasi bisnis, melakukan restrukturisasi organisasi dan revitalisasi beberapa produk pelayanan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Beberapa jenis produk pelayanan untuk masing-masing kategori (Intra kota, Nasional dan Internasional) yang saat ini ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan dalam industri (Pos Indonesia dan Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres Indonesia/Perjakpres) sebagaimana terlihat dalam Tabel 2.3.

Dalam upayanya untuk memberikan pelayanan unggulan kepada para pengguna jasa, hampir seluruh perusahaan memberikan atribut pelayanan, yaitu fitur-fitur yang diharapkan mampu memberikan nilai tambah dan menaikkan nilai pelayanan di mata pelanggan. Fitur-fitur pelayanan tersebut secara generik meliputi :

- 1) Jaminan atas ketepatan waktu tempuh, dan pemberian potongan ongkos sebesar persentasi tertentu dalam hal kiriman di sampaikan di luar waktu yang telah dijanjikan.
- 2) Penyediaan pelayanan “*Pra-Posting*”, berupa penyediaan pelayanan penjemputan (*pick Up Service*) dan pelayanan pengepakan (*Packaging*).
- 3) Penyediaan saluran khusus (*hot line*) untuk penanganan komplain, baik melalui penyediaan *Call Centers* maupun penyediaan Situs Internet yang dapat diakses oleh para pelanggan dengan mudah.
- 4) Penyediaan ganti rugi, baik sebagai akibat dari keterlambatan kiriman, maupun diakibatkan oleh hilangnya kiriman.
- 5) Penyediaan pelayanan asuransi, baik untuk keterlambatan, kerusakan maupaun kehilangan.
- 6) Penyediaan dan pemberian informasi/bukti penyerahan kiriman, yang meliputi berbagai informasi tentang nama penerima, waktu, tempat dan kondisi kiriman saat diserahkan oleh petugas.

**Tabel 2.3 : Beberapa Jenis Produk dalam Industri Jasa Kurir di Indonesia**

<b>Jenis Perusahaan</b>	<b>Intra Kota</b>	<b>Nasional</b>	<b>Internasional</b>
PT POS INDONESIA	Surat Biasa Surat Kilat Surat Tercatat Kilat Khusus	Surat Biasa Surat Kilat Surat Tercatat Kilat Khusus	<i>Express Mail Service</i> <i>Speed Post</i> Surat Biasa LN Surat Expres
PERJAKPRES	<i>City Courier</i> DOC <i>Desk To Desk</i> (DTD)	<i>Over Night Service</i> <i>One Day Service</i> Domestik <i>Desk To Desk DTD</i> <i>Same Day Delivery</i> <i>General Door To Door</i> <i>Express Mail</i>	<i>Next Day Delivery</i> <i>Over Night Service</i> <i>Worldwide Express</i> <i>World Mail</i> <i>Priority Cargo &amp;</i> <i>Package International</i> <i>International Priority</i>

Sumber : Asperindo (Asosiasi Perusahaan Jasa Ekspres Indonesia)

### 2.1.2. Penciptaan Nilai (*Value Creation*)

#### A. Konsep Nilai

Konsep nilai telah banyak didiskusikan diliteratur, konsep nilai ini multitafsir dan rumit (Huber dan Herman, 2001) dalam Wahyuningsih (2004), karakteristiknya terbagi (Woodruff, 1997) dalam Wahyuningsih (2004), dan tidak secara luas diterima, caranya disimpulkan bersama (Jensen, 2001) dalam Wahyuningsih (2004). Wahyuningsih (2004) menyajikan beberapa klasifikasi konsep nilai kedalam 4 pandangan, yaitu: konsep nilai dari pandangan ekonomi, konsep nilai dari pandangan ilmu sosial, konsep nilai dari pandangan keuangan, dan konsep nilai dari pandangan *marketing*.

Konsep nilai dari pandangan ekonomi digunakan sebagai pusat pemahaman dalam membangun nilai (Geursen, 1863) dalam Wahyuningsih (2004), dari pandangan ilmu sosial nilai dipandang sebagai konteks manusia sebagai instrumen dan pangkal nilai (Rokeach, 1973) dalam Wahyuningsih (2004), lalu dari pandangan keuangan nilai dipandang sebagai *trade-off* antara resiko dan keuntungan ekonomi/finansial (Groth dan Byers, 1996) dalam Wahyuningsih (2004), dan kemudian dari pandangan *marketing* dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu nilai sebagai fungsi, sebagai rasio, dan sebagai perbedaan (Wahyuningsih, 2004).

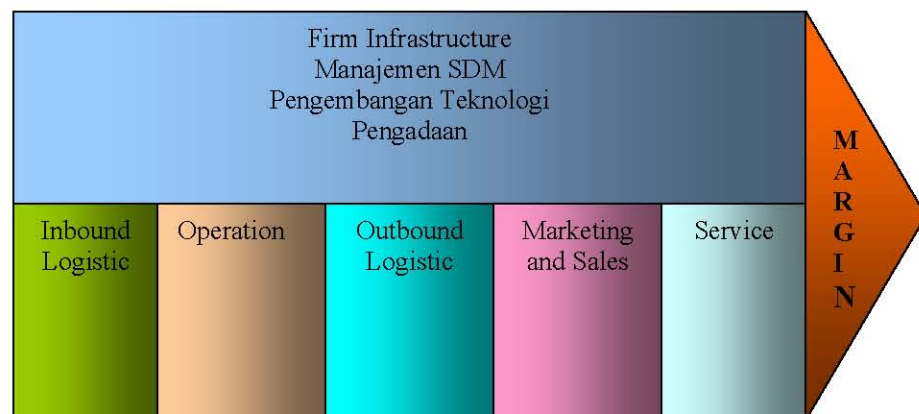
Roger (1993) dalam Wahyuningsih (2004) mengatakan bahwa nilai secara umum merupakan apa yang konsumen bayar dan keunggulan nilai didapat dari biaya yang rendah yang sebanding dengan nilai atau manfaat yang didapat dan nilai dapat diciptakan melalui aktivitas-aktivitas yang diperlihatkan dalam *value chain*. Lalu Hit dan Hoskisson (2005) berpendapat bahwa nilai merupakan ukuran dari karakteristik kinerja produk dan berbagai atribut yang konsumen bersedia bayar.

Menurut Porter (1980) suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan tersebut mampu memberikan manfaat yang sama dengan pesaing dengan biaya yang lebih murah atau memberikan manfaat lebih dibanding pesaingnya. Oleh karena itu, keunggulan bersaing dapat membuat perusahaan menciptakan *superior value* bagi para pelanggannya dan juga *superior profit* bagi perusahaan itu sendiri.

## B. Corporate Value

Nilai tidak hanya dapat diciptakan dari suatu atau beberapa kegiatan, melainkan keterkaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain. Dalam perusahaan masing-masing kegiatan tercermin dalam fungsi-fungsi seperti: pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Masing-masing kegiatan dapat menciptakan biaya relatif dan sumber diferensiasi suatu perusahaan. Suatu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui interaksi kegiatan sebagai sumber penciptaan nilai adalah *value chain analysis* (Porter, 1980).

Untuk memahami lebih lanjut bagaimana setiap aktivitas akan memberikan nilai tambah, Porter (1980) memperkenalkan suatu Model Generik Rantai Nilai (*Generic Value Chain Model*), yang berisikan sederetan aktivitas yang dilakukan secara umum oleh perusahaan. Aktivitas utama dan pendukung tersebut digambarkan secara diagram berikut ini :



Gambar 2.1 : Model Generik Rantai Nilai, Porter (1980)

Aktivitas utama dari rantai nilai meliputi (i) *inbound logistic*, pengadaan dan penyimpanan material dan distribusi ke pabrik, (ii) operasi, proses pengolahan menjadi barang jadi, (iii) *outbound logistic*, penyimpanan dan distribusi barang jadi, (iv) pemasaran dan penjualan, identifikasi kebutuhan pelanggan dan penjualan barang jadi, dan (v) pelayanan, pelayanan terhadap pelanggan setelah penjualan (*after sales service*).

Selanjutnya, aktivitas utama tersebut didukung oleh (i) infrastruktur perusahaan, struktur organisasi, sistem pengawasan, budaya perusahaan dan lain-lain, (ii) manajemen SDM, pengadaan SDM, pelatihan, penggajian dan lain-lain, (iii) pengembangan teknologi, teknologi yang mendukung perolehan nilai, (iv) pengadaan, pengadaan material, peralatan dan lain-lain.

Margin atau keuntungan perusahaan sangat tergantung pada efektivitas kinerja dari setiap aktivitas. Dalam setiap aktivitas, perusahaan dapat menciptakan margin atau keuntungan dengan mengefesienkan atau mengurangi biaya dari setiap aktivitas rantai nilai, melalui rekonfigurasi rantai nilai tersebut.

Prinsip kesuksesan dalam membangun rantai suplai/logistik, yang dapat memberikan nilai tambah yang lebih besar kepada perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengurangan dan konsolidasi nilai tambah supplier.
- 2) Strategi pemilihan perusahaan mitra supplier/distributor.
- 3) Perbaikan sistem intern perusahaan secara terus menerus, seperti efisiensi, dan efektivitas distribusi fisik.
- 4) Monitoring dan evaluasi perbaikan sistem secara terus menerus.

Efektivitas rantai suplai/logistik memerlukan koordinasi yang baik antara *inbound logistic* dan *outbound logistic*. Pemilihan perusahaan mitra sangat memegang peranan penting, seperti kualitas, kapabilitas, konsistensi, dan kontinuitas serta keuangan dan lokasi perusahaan mitra, untuk menciptakan *win-win solution*, saling menguntungkan.

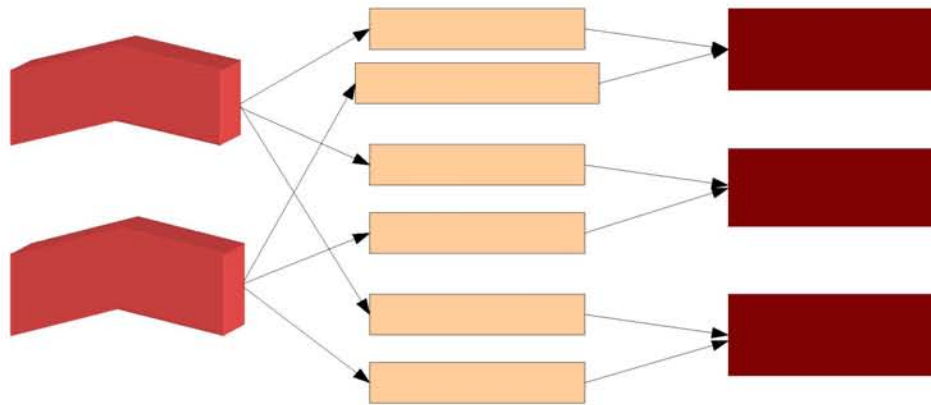
Diakui bahwa secara konsep rantai nilai ini sangat sederhana, tetapi sangat kompleks dalam penerapannya. Namun demikian, dengan adanya evolusi ekonomi pasar memaksa berbagai pihak untuk bekerjasama membentuk suatu sistem rantai nilai sebagai suatu integrasi dan akan menjadi perilaku perusahaan di masa kini dan mendatang, untuk merespon pasar dan konsumen lebih efektif.

### C. *Customer Value*

Konsep *customer value* sangat menarik minat kalangan akademisi dan praktisi, dikarenakan nilai menjadi hal yang dipertimbangkan sebagai suatu elemen inti sebuah organisasi untuk strategi bersaing (Gale, 1994) dalam Wahyuningsih (2004) dan kemudian merupakan aturan yang krusial dalam aktivitas marketing (Holbrook, 1999) dalam Wahyuningsih (2004). Dimana organisasi harus fokus terhadap *customer value* jika akan membangun keunggulan daya saing yang berkelanjutan (Porter 1985; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Slater dan Narver, 2000) dalam Wahyuningsih (2004). Hal yang rasional dibelakang itu, menyampaikan nilai kepada konsumen harus berhasil yang kemungkinan dilakukan pada saat pembelian, pembelian ulang, dan komunikasi dari mulut ke mulut (Bolton dan Drew, 1991; Grisaffe dan Kumar, 1998) dalam Wahyuningsih (2004). Dengan kata lain, jika organisasi/perusahaan mengetahui bagaimana mengendalikan nilai untuk konsumen dan menyediakan *superior customer value*, mereka telah menemukan peluang lebih besar memperoleh dan mempertahankan konsumen-konsumennya (Gabbott, 2004) dalam Wahyuningsih (2004). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *customer value* merupakan hal yang sangat penting untuk dalam meraih keberhasilan.

Disamping penting, literatur memberi kesan bahwa studi mengenai *customer value* dalam masa pertumbuhan (Flint, 2002) dalam Wahyuningsih (2004) istilah *customer value* dapat membingungkan, multi tafsir, dan rumit (Huber, 2001) dalam Wahyuningsih (2004). Nilai dijelaskan banyak arti oleh banyak orang (Weinsten, 1998) dalam Wahyuningsih (2004). *Customer value* diartikan sebagai suatu perbedaan/selisih antara total benefit dan total pengorbanan konsumen dalam membeli suatu produk atau jasa. Total benefit merupakan kombinasi atribut fisik, atribut jasa, dan ketersediaan dukungan teknik (Monroe, 1990) dalam Wahyuningsih (2004). Sementara itu, pengorbanan merupakan apa yang konsumen telah berikan dalam memperoleh produk pada saat pembelian, ini diartikan sebagai persepsi konsumen dan meliputi istilah harga (Anderson, 1993) dalam Wahyuningsih (2004) dan juga bukan berupa harga seperti istilah seperti energi, waktu dan usaha (Cronin, 1997) dalam Wahyuningsih (2004).

Didalam mengidentifikasi benefit dan pengorbanan, konsumen tidak hanya mempertimbangkan berbagai hal fungsional tetapi juga faktor sosial dan faktor emosional (Sheth, 1999; Sweeney dan Soutar, 2001) dalam Wahyuningsih (2004). Oleh karena itu, dalam menelusuri *customer value* harus mencakup nilai fungsional, nilai sosial, dan nilai emosional.



**Gambar 2.2 : Komponen *Customer Value*, Wahyuningsih (2004)**

Nilai fungsional diartikan sebagai apa yang dirasa maupun diperoleh dari suatu kapasitas alternatif-alternatif dari secara fungsional, kegunaan, atau tampilan secara fisik (Sheth, 1991) dalam Wahyuningsih (2004). Dengan kata lain, kualitas dari hasil fisik dalam menggunakan produk atau jasa, dimana menunjukkan prinsip-prinsip fungsi produk atau jasa secara baik. Nilai fungsional terkait dengan kegunaan ekonomi, benefit dihubungkan dengan hak kepemilikan produk atau jasa, dan menggarisbawahi kinerja objek dalam atribut seperti harga, keandalan dan ketahanan.

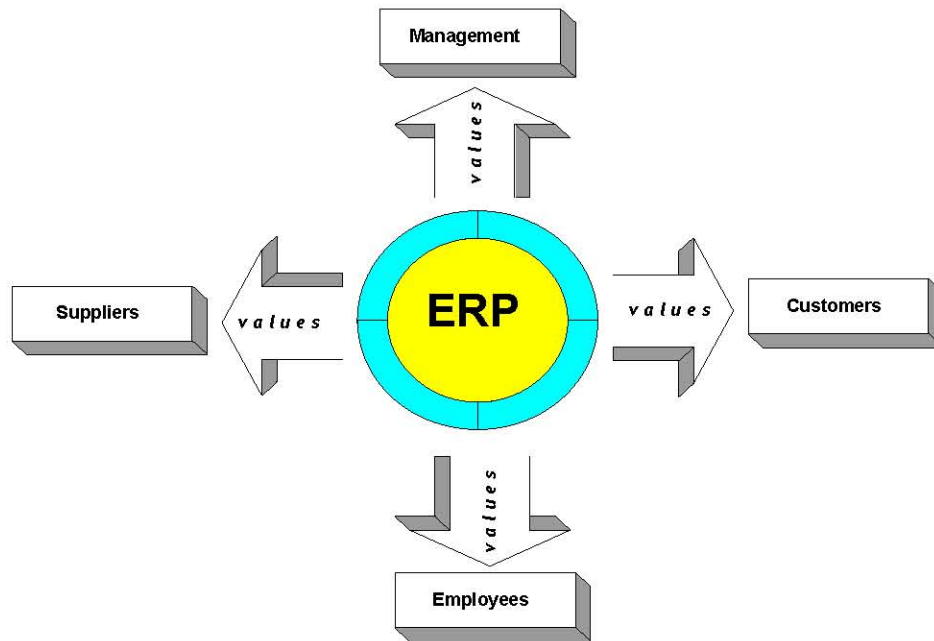
Nilai sosial diartikan sebagai apa yang dirasa dan diperoleh melalui konsumsi dari alternatif sebagai suatu hasil yang dihubungkan dengan satu atau lebih kelompok sosial tertentu (Sheth, 1991) dalam Wahyuningsih (2004). Nilai sosial diperoleh melalui positif atau negatif pengaruhnya terhadap demografi, ekonomi sosial, dan kelompok budaya. Dengan kata lain, nilai sosial diperoleh kemampuan produk untuk meningkatkan konsep sosial (Sweeney dan Soutar, 2001; Wang, 2004) dalam Wahyuningsih (2004).

Nilai emosional diartikan sebagai nilai ekonomi atau harga ketika konsumen merasakan pengalaman terhadap suatu produk atau jasa perusahaan/organisasi (Barlow dan Maul, 2000) dalam Wahyuningsih (2004). Nilai emosional dapat dirasa atau diperoleh dengan mengkonsumsi suatu alternatif sebagai hasil kemampuan dengan membangunkan perasaan dan emosi. Mereka memelihara banyak produk yang dihubungkan atau difasilitasi sehingga dapat menimbulkan perasaan atau emosi tertentu.

#### **D. Proses Penciptaan Nilai**

Totanan (2004) mengatakan bahwa secara umum penciptaan nilai (*value creation*) merupakan suatu usaha penjual atau produsen, bagaimana menghasilkan atau membuat suatu produk atau jasa menjadi begitu dibutuhkan dan menarik dimata calon konsumen. Artinya bagaimana produsen berusaha agar produk atau jasanya dipilih oleh konsumen daripada produk yang lain. Sedangkan Hit dan Hoskisson (2005) menjelaskan bahwa nilai dapat diciptakan dengan cara inovasi dengan mengoptimalkan sumber-sumber dan kemampuan. Inovasi merupakan salah satu alternatif bagi organisasi untuk berkembang dan bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak (Cottam, 2001) dalam Totanan (2004).

Dalam rangka pengembangan peta proses penciptaan nilai berbasis pendekatan realisasi dengan menggunakan kerangka seperti terlihat pada Gambar 2.3. Penciptaan nilai-nilai dilakukan melalui suatu proses transformasi mulai dari data (angka-angka mentah), *information* (arti data-data tersebut), *knowledge* (pola yang dikandung oleh informasi tersebut), *decision* (suatu aksi berdasarkan *knowledge* yang ada) dan akhirnya *business performance* (hasil yang didapat berdasarkan keputusan yang dibuat).



**Gambar 2.3 : Kerangka Penciptaan Nilai, Simatupang dan Pramudito (2006)**

Dalam kerangka teori, ada tiga perspektif dasar yang melandasi sebuah aktivitas dan kinerja perusahaan yaitu: kemampuan sumber daya, proses internal, dan kinerja bisnis. Kemampuan sumber daya perusahaan (*resource capability*) adalah kemampuan yang bisa diciptakan oleh perusahaan karena adanya sumber daya teknologi, manusia maupun organisasi itu sendiri. Setiap perusahaan mempunyai teknologi, baik teknologi sederhana maupun canggih, yang mendukung aktivitasnya. Demikian pula dengan manusia dan organisasi, setiap perusahaan mempunyai karakteristik di setiap manusia dan budayanya.

Pakar manajemen Peter Drucker dalam Heizer dan Render (2000) lebih jauh menegaskan bahwa keberhasilan menciptakan nilai (*creating value*) dari suatu produk bukan terletak pada pabrik dan bangunan tapi terletak pada pikiran manusia (*knowledge*) yang berada dibelakang penciptaan nilai dari produk tersebut. Dijelaskan bahwa manusia berfungsi sebagai mediator dalam melakukan dan menjalankan inovasi dan kreativitas dalam menciptakan nilai (*creating value*).

- **Kreativitas**

West (2000) dalam Bake (2004) mengatakan bahwa kreativitas sifatnya alami, dapat berkembang dan esensi kreativitas terletak pada kemampuan menampilkan gagasan baru, mengerjakan berbagai hal dengan cara berbeda dan memikirkan pendekatan alternatif. Selanjutnya Scott (1995) dalam Bake (2004) berpendapat bahwa kreativitas adalah proses menggunakan imajinasi dan keahlian untuk melahirkan produk dan pemikiran baru yang unik. Kreativitas merupakan langkah pertama dan inovasi sebagai langkah kedua untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan bernilai bagi organisasi (Dharma dan Akib, 2004) . Kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, mode, dan model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Kreativitas juga merupakan ramuan utama dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru.

Kilby (2001) dalam Bake (2004) menyatakan bahwa pekerja merupakan salah satu sumber daya organisasi yang terbesar di tempat kerja dan kreativitas sebagai wujudnya. Amabile (1998) dalam Bake (2004) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung kreativitas personal, karakteristik personal yang terkait dengan kreativitas adalah bakat personalitas yang khusus, motivasi diri sendiri, kemampuan kognitif khusus, orientasi resiko, pengalaman yang beragam, kecakapan dibidangnya, keahlian sosial, kejeniusan, dan kenaiifan.

Pada kenyataannya, Amabile (1998) dalam Bake (2004) mempelajari karakteristik individu dan lingkungan yang memberikan kontribusi dan berpengaruh terhadap kreativitas individu dan organisasi. Sedangkan Brown (1989) dan Harrington (1990) dalam Bake (2004) memahami kreativitas organisasi sebagai kombinasi proses kreatif, produk inovatif, orang kreatif, situasi kreatif dan bagaimana komponen tersebut berinteraksi bersama-sama. Lalu Woodman, Sawyer, dan Griffin (1993) dalam Bake (2004) mengatakan bahwa kreativitas individu merupakan fungsi dari kondisi antiseden (misalnya, riwayat penguatan masa lalu dan variabel geografis), gaya dan kemampuan kognitif (pemikiran beragam dan kaya gagasan), faktor kepribadian (harga diri, locus pengendalian), pengetahuan yang relevan, motivasi, dan pengaruh sosial (fasilitas

sosial, ganjaran sosial), serta pengaruh kontekstual (lingkungan fisik, hambatan tugas dan hambatan waktu).

Selanjutnya Woodman dan Sawyer (1993) dalam Bake (2004) mendefinisikan kreativitas tim atau kelompok bukan sebagai penjumlahan semua aktivitas anggota kelompok, meskipun kreativitas kelompok merupakan fungsi dari kreativitas individu dalam kelompok. Kreativitas kelompok dipengaruhi oleh komposisi kelompok (keberagaman, karakteristik kelompok (kohesivitas dan ukuran kelompok), dan proses kelompok (strategi pemecahan masalah, proses informasi sosial), serta pengaruh kontekstual yang bersumber dari organisasi.

Menurut Amabile (1983) dalam Bake (2004) bahwa meskipun pengaruh sosial dan lingkungan sangat penting, namun secara virtual belum ada penelitian mengenai psikologi sosial kreativitas, yakni interaksi faktor sosial atau lingkungan dengan karakteristik kepribadian dan kemampuan kognitif serta efektif serta efek faktor tersebut terhadap kreativitas yang teramati.

Limberg (1998) dalam Bake (2004) mengungkapkan bahwa sumber kreativitas yang juga dianggap sebagai faktor determinan bagi pengembangan kreativitas SDM. Yang distimulasi oleh pemikiran Woodward dan Sawyer (1993) dalam Bake (2004) bahwa kreativitas organisasi merupakan fungsi dari kreativitas individu, kreativitas tim, dan kreativitas organisasi, ditambah dimensi kreativitas pada berbagai level.

**Tabel 2.4 : Sumber-Sumber Kreativitas, Woodward dan Sawyer (1993) dalam Bake (2004)**

<b>SUMBER KREATIVITAS</b>	
<b>Karakteristik</b>	<b>Faktor</b>
Kreativitas Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faktor historis positif</li> <li>- Gaya dan kemampuan kognitif yang sesuai</li> <li>- Faktor kepribadian yang cocok</li> <li>- Pengetahuan yang relevan</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Pengaruh sosial positif</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh kontekstual positif</li> </ul>
Kreativitas Tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukuran kelompok kecil</li> <li>- Dorongan antar kelompok</li> <li>- Komunikasi yang efektif</li> <li>- Keberagaman</li> <li>- Keahlian memecahkan masalah kelompok</li> <li>- Pengaruh kontekstual organisasi</li> </ul>
Kreativitas Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen manajemen puncak</li> <li>- Kepemimpinan yang efektif</li> <li>- Kesesuaian organisasi</li> <li>- Keseimbangan kebebasan dan struktur</li> <li>- Komunikasi yang terbuka</li> <li>- Keseimbangan antara proses dan produk</li> </ul>

#### ○ **Inovasi**

Inovasi dapat didefinisikan dalam berbagai cara (Utterback, 1994) dalam Nasution (2005), dengan berbagai terminologi (Cooper, 1998) dalam Nasution (2005), mengingat inovasi melibatkan seluruh bagian, individu, dan berbagai isu sosial dalam organisasi (Charbagi dan Newman, 1996) dalam Nasution (2005), maka inovasi dapat diinterpretasikan secara luas dan bervariasi dengan berbagai cara. Definisi tersempit inovasi yaitu inovasi dan *invention* (penemuan) didefinisikan sama. Knox (2002) dalam Nasution (2005) mengidentifikasi penemuan dan inovasi secara berbeda, dimana inovasi didefinisikan dengan lebih luas. Dalam hal ini *invention* merupakan penciptaan produk dan teknologi baru kedalam pasar, sedangkan inovasi merupakan pemberian solusi baru yang dapat memberikan nilai pada pelanggan (*customer value*). Lebih lanjut inovasi memiliki berbagai peran yaitu : pembaharuan dan pengembangan produk, jasa dan pasar.

Pengembangan metoda produksi baru, suplai dan distribusi; pengenalan perubahan dalam manajemen, organisasi kerja, dan kondisi kerja maupun keterampilan tenaga kerja (McAdam, 1998) dalam Nasution (2005).

Cummming (1998) dalam Nasution (2005) menjelaskan bahwa definisi inovasi berkisar mulai dari menginterpretasikannya sebagai penciptaan dan implementasi dari produk dan proses baru; penciptaan gagasan-gagasan baru (McAdam dan Urabe 1998) dalam Nasution (2005) dan suatu bentuk ilmu pengetahuan (Chaharbaghi dan Newman, 1996) dalam Nasution (2005) juga merupakan suatu cara baru dalam menyalurkan kualitas kepada pelanggan. Dalam konteks ini, inovasi dipandang tidak sebagai fenomena teknologi yang sangat krusial, tetapi lebih sebagai sebuah fenomena psikologi dan sosial budaya, dimana kedua aspek tersebut dapat merupakan kunci keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Daghfous, 1999) dalam Nasution (2005).

Terlepas dari berbagai definisi diatas, Swan (1999) dalam Nasution (2005) mengatakan bahwa inovasi memiliki pengertian yang sangat luas, yaitu sebagai pendekatan strukturalis tradisional sampai dengan pendekatan yang lebih berorientasi pada proses. Dari pendekatan strukturalis, inovasi dipandang sebagai suatu unit (*entity*) dengan parameter yang tetap (misalnya : teknologi ataupun praktek manajemen), dimana hal tersebut terbentuknya dari luar organisasi yang kemudian ditransfer kedalam organisasi yang pada gilirannya mampu untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Sedangkan Cooper (1998) dalam Nasution (2005) berpendapat bahwa inovasi dapat juga diklasifikasikan sebagai proses atau kejadian yang berbeda-beda atau terpisah. Hal ini berarti bahwa pendekatan proses berorientasi pada berbagai tahapan yang mencakup identifikasi masalah, evaluasi alternatif, pembuatan keputusan, dan implementasi inovasi. Lebih lanjut, pendekatan proses, hubungan antara kejadian dan orang disetiap tahapan prosesnya dapat mempengaruhi kejadian di tahap berikutnya, yang pada gilirannya hal tersebut akan menentukan apakah proses adopsi inovasi akan berlanjut atau tidak.

Dilain pihak, inovasi sebagai suatu kejadian, tidak selalu mengabaikan proses yang terlibat di dalamnya. Dalam hal ini, inovasi sebagai proses yang terputus-putus dapat juga digambarkan sebagai karakteristik organisasi. Dengan

membandingkan dua pendekatan inovasi yang dikemukakan oleh Swan (1999) dan Cooper (1998) dalam Nasution (2005), dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya klasifikasi kedua pendekatan tersebut memiliki pengertian yang sama. Dalam hal ini pendekatan tersebut mengidentifikasi proses sebagai salah satu pendekatan inovasi, dimana walaupun pendekatan strukturalis dinamakan berbeda dengan kejadian terpisah, namun keduanya menggambarkan bahwa inovasi sebagai suatu unit atau karakteristik organisasi/perusahaan.

Tulisan ini mengadaptasi berbagai definisi yang dikemukakan oleh Urabe (1998), McAdam (1998), dan Knox (2002) dalam Nasution (2005), dan juga mengadopsi pendekatan proses inovasi. Penulis mengusulkan alternatif definisi inovasi perusahaan sebagai suatu proses pengumpulan gagasan baru secara efektif dan menguntungkan, dimana implementasinya dalam bentuk produk/jasa baru, proses baru dan sistem administrasi baru dalam rangka menyalurkan nilai pelanggan dan nilai perusahaan lebih baik dibanding pesaing.

Pendapat ini sejalan dengan pendapat Hine dan Ryan (1999) dalam Nasution (2005) yang mengemukakan bahwa inovasi bukan merupakan tingkat kreativitas dalam organisasi, namun proses kreativitas dan inovatif dalam organisasi. Oleh karena itu, definisi inovasi dalam tulisan ini merupakan definisi yang lebih luas. Definisi yang lebih luas ini dibutuhkan bagi lingkungan bisnis dewasa ini. Pendapat ini didukung oleh Knox (2002) dalam Nasution (2005) yang menyarankan bahwa inovasi sebaiknya didefinisikan dengan lebih luas sehingga *asset* dan kapabilitas organisasi dapat dikelola baik dalam rangka menciptakan nilai unggul pelanggan (*superior customer value*) dan nilai unggul perusahaan (*superior corporate value*).

Bake (2004) mengungkapkan beberapa hal yang diperlukan pada pemikiran tertentu dalam mengarahkan pada proses inovasi yang berhasil, yaitu :

- 1) Melahirkan gagasan.
- 2) Menyampaikan hal lain yang signifikan.
- 3) Menjual gagasan secara efektif.
- 4) Merencanakan proses perkembangan.
- 5) Mengatasi berbagai rintangan (waktu, uang, relevansi).

Mostert dan Frijling (2004) dalam Bake (2004) menyatakan bahwa kreativitas menunjukkan peranan yang semakin meningkat dalam organisasi karena kreativitas mendasari arus inovasi secara terus menerus, kemudian Dudon (2004) dalam Bake (2004) mempertegas bahwa tanpa kreativitas, tidak ada inovasi dan tanpa inovasi organisasi/perusahaan tidak akan bertahan hidup dalam persaingan.

### **2.1.3. Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)**

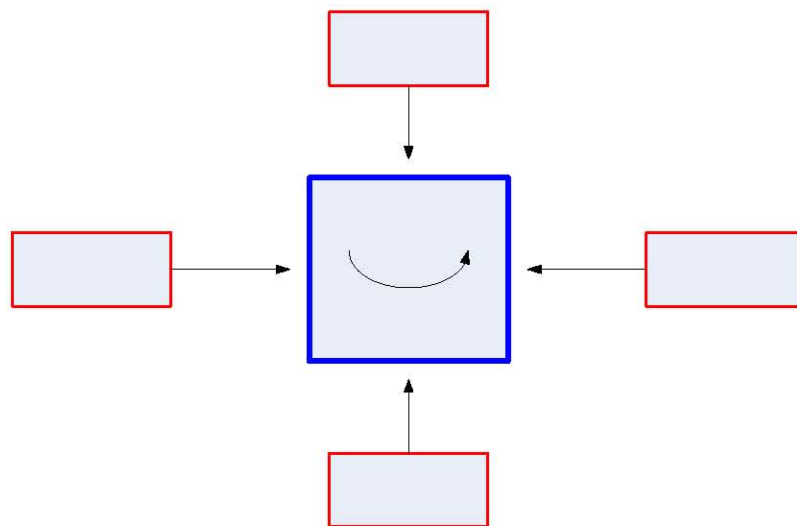
Perusahaan yang berada dalam struktur pasar persaingan tentunya memerlukan strategi untuk memenangkan persaingan dalam suatu industri atau bidang bisnisnya. Strategi tersebut dikenal sebagai strategi bersaing (*competitive strategy*) yaitu suatu kombinasi antara tujuan yang diperjuangkan perusahaan dengan alat (kebijakan) yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Porter, 1980). Strategi bersaing merupakan pencarian akan posisi yang menguntungkan dalam suatu industri tempat terjadinya persaingan.

Dalam suatu struktur industri, daya tarik bagi suatu perusahaan dalam persaingan ditentukan oleh lima kekuatan bersaing, yaitu : ancaman masuknya pendatang baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada. Pengaruh dari lima faktor tersebut menentukan daya tarik suatu perusahaan untuk masuk atau tidak dalam suatu industri.

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pasar sehingga menyebabkan harga turun dan biaya meningkat. Ancaman masuknya pendatang baru bergantung kepada rintangan masuk yang ada dan reaksi dari para pesaing yang ada. Ancaman dari produk pengganti akan terjadi karena produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menerapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Kekuatan tawar-menawar pembeli memaksa industri untuk menurunkan harga dari kualitas produk yang lebih tinggi. Tuntutan pembeli tersebut

mengharuskan industri mengorbankan kemampulabaan. Kekuatan pembeli tergantung pada situasi pasar dan kepentingan relatif pembeli dari industri yang bersangkutan. Kekuatan tawar-menawar pemasok menentukan tingkat persaingan karena pemasok dapat mengancam akan menaikkan harga bahan dan menurunkan mutu bahan baku yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harganya. Pesaing diantara pesaing yang ada juga dapat menentukan tingkat persaingan. Pesaing yang ada akan berlomba untuk mendapatkan posisi di pasar baik melalui persaingan harga, promosi, pengenalan produk atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian perusahaan saling bergantung satu sama lain.



**Gambar 2.4 : Lima Kekuatan Bersaing yang Menentukan Tingkat Persaingan, Porter (1980)**

Posisi relatif suatu perusahaan dalam suatu industri menentukan kemampulabaan apakah berada di atas atau di bawah rata-rata industri. Kinerja perusahaan di atas rata-rata jangka panjang akan merupakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) tahan lama. Untuk memenangkan persaingan, ada dua dasar keunggulan bersaing suatu perusahaan yaitu biaya rendah/kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dan diferensiasi (*differentiation*).

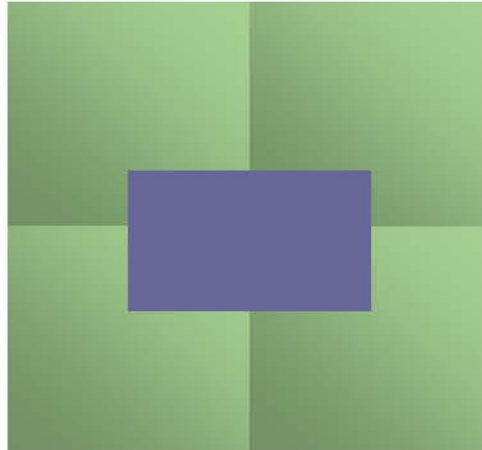
Adapun keunggulan bersaing, berkembang dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai (*value*) adalah apa yang pembeli bersedia bayar,

sedangkan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Masing-masing aktivitas dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Heizer dan Render (2000) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi merumuskan strategi penempatan posisi perusahaan yang baik dalam industri. Dengan dua prinsip utama untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam bisnis yaitu dengan menciptakan nilai konsumen dan unik. Lebih luas lagi Spulber (2004) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan keunggulan bersaing mampu menciptakan nilai (*creating value*) ekonomi yang lebih besar untuk pemegang saham/owner, konsumen, supplier, dibandingkan pesaing-pesaingnya. Dan Jay dan Barry (2001) dalam Heizer dan Render (2000) berpendapat bahwa keunggulan bersaing merupakan implikasi penciptaan sistem yang unik dan unggul dibandingkan dengan pesaingnya, idenya dengan menciptakan nilai (*creating value*) konsumen dan langkah yang berkesinambungan melalui diferensiasi, biaya rendah, dan kemampuan merespon.

Menurut Porter (1998) dalam Siagian (2005) mengatakan secara umum ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu :

- a. *Cost leadership.*
- b. Diferensiasi.
- c. Fokus.



**Gambar 2.5 : Strategi Keunggulan Bersaing, Porter (1998) dalam Siagian (2005)**

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, dan kemudahan akses dengan bahan baku.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) akan selalu diusahakan di dalam persaingan baik persaingan untuk tingkatan antarnegara atau bangsa maupun tingkatan perusahaan.

#### 2.1.4. Proses Bisnis

Proses merupakan sekumpulan kegiatan yang saling terkait, yang menggunakan masukan dan mengubahnya untuk menghasilkan suatu keluaran. Sedangkan bisnis adalah suatu sistem “ekonomi” yang menyangkut pertukaran barang & jasa (material, data dan informasi) dari satu pihak (*supply*) kepada pihak lain (*demand*). Hal ini dikemukakan oleh Idef (1970) yang mengatakan bahwa proses bisnis adalah rangkaian kegiatan yang saling terkait yang terdiri dari beberapa *input* untuk diproses sehingga menghasilkan suatu *output* yang berupa barang atau jasa dari satu pihak (*supply*) kepada pihak lain (*demand*).

Dirgantoro (2002: 39) lebih spesifik mengatakan bahwa proses bisnis adalah cara yang lebih baik untuk mendeliver atau menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan. Sedangkan Lyon (2006) berpendapat bahwa Proses bisnis merupakan suatu kumpulan aktivitas yang terstruktur untuk menghasilkan nilai bagi organisasi, pemegang saham, dan konsumen. Proses bisnis ini kemudian diturunkan menjadi aktivitas-aktivitas operasional yang menunjukkan pekerjaan apa yang harus dilakukan serta teknologi apa yang harus digunakan untuk dapat menyampaikan barang maupun jasa kepada pelanggan.

Pada proses bisnis, komponen masukan atau *input* dapat bermacam-macam tergantung kepada jenis usahanya. Komponen masukan, transformasi, maupun keluaran ini kegiatan atau hal yang dilakukan sangat tergantung kepada jenis usaha dari perusahaan atau organisasi. Pada komponen keluaran dari proses bisnis secara *generic* dapat dibagi menjadi dua, yaitu keluaran yang berupa barang dan keluaran yang berupa jasa.

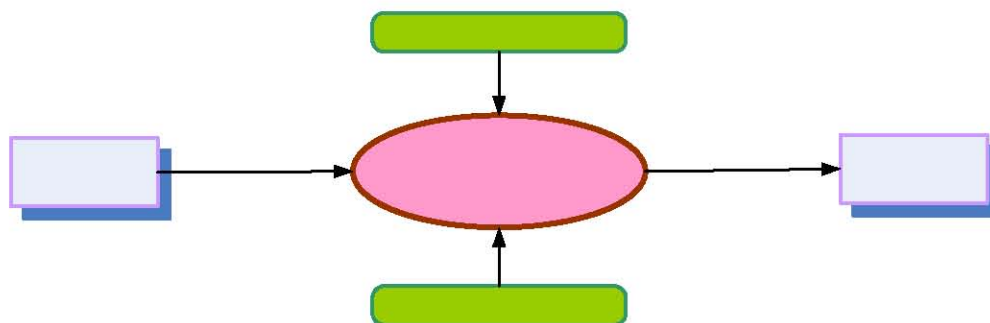
Konsep proses bisnis selalu terus berkembang dari tiap abad dan tiap generasinya. Dimasa sekarang proses bisnis mengarah pada bagaimana agar mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan konsumen lalu mampu untuk unggul dalam persaingan. Idef (1970) mengemukakan tipe-tipe pengembangan proses bisnis, yaitu :

- 1) Perbaiki biaya, menuju efisiensi dan efektifitas.
- 2) Mencapai prioritas atau terbaik dikelasnya (*leader*).
- 3) Mencapai titik penentu (*break point*).

Dari tipe-tipe pengembangan, kemudian Idef (1970) mengatakan harus ada titik-titik pengarah dan pengaruh dalam mengembangkan proses bisnis dengan memberi respon terhadap pengaruh lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya, yaitu :

- 1) Tingkat Persaingan.
- 2) Biaya (efisiensi).
- 3) Perkembangan Teknologi.
- 4) Pemilik atau pemegang saham.
- 5) Politik, ekonomi, peraturan/regulasi (sebagai pengaruh).

Perancangan pemetaan proses bisnis secara umum dapat digambarkan sebagai berikut (Idef, 1970) :



**Gambar 2.6 : Perancangan Pemetaan Proses Bisnis, Idef (1970)**

Pada gambar diatas ada dua fungsi yang mempengaruhi proses, yaitu pengendalian dan mekanisme yang selanjutnya dalam proses transformasi akan mempengaruhi *output*. Dalam memetakan proses bisnis, akan ditemukan pada tingkatan tertentu kemiripan-kemiripan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya dalam industri yang sama. Hal ini karena dari tingkatan-tingkatan tertentu biasanya terdapat *generic* proses bisnis yang akan selalu ada di perusahaan Dirgantoro (2002: 95).

○ **Perbaikan Proses Bisnis**

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan baik yang sifatnya bertahap (perbaikan yang secara kuantitas dan kualitas sedikit) maupun yang bersifat radikal, tentu saja dilakukan untuk membuat perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya, atau bahkan memiliki *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya dan mungkin yang terbaik dalam industri. Perbaikan secara bertahap atau radikal tersebut dapat didorong oleh beberapa hal, seperti :

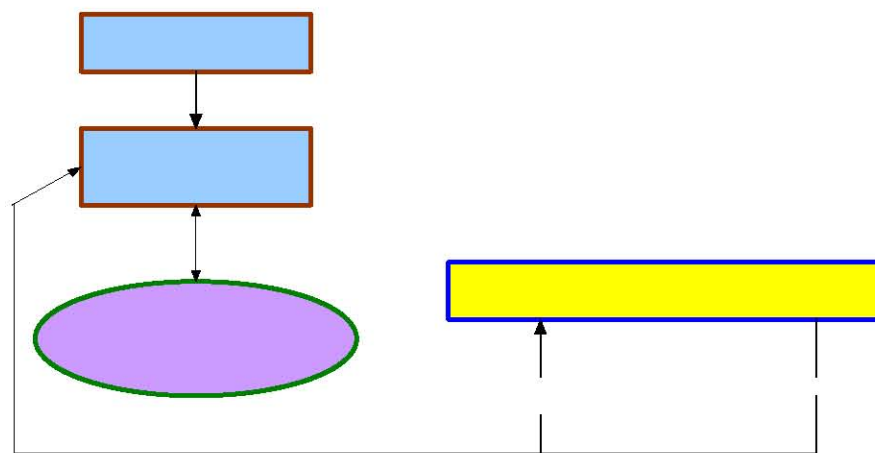
- Tuntutan dari para pelanggan.
- Dorongan dari para pesaing.
- Keinginan dari pemegang saham atau pemilik.
- Tuntutan dari para karyawan.
- Dorongan dari peraturan pemerintah.
- Kondisi ekonomi, politik.
- Dan sebagainya.

Sekali lagi ditekankan bahwa apa pun penyebab dan alasan perusahaan melakukan perubahan, maka tujuan akhirnya adalah untuk mempertahankan atau mungkin memperbaiki posisinya dalam pasar.

Tinjauan Perbaikan Proses Bisnis (*business process improvement*) dalam kerangka manajemen strategik digambarkan secara sederhana. Yaitu, sebuah perusahaan harus selalu memberikan respon terhadap seluruh perubahan yang terjadi di dalam lingkungan bisnisnya. Hanya perusahaan yang mampu untuk selalu memberi respon terhadap seluruh perubahanlah yang akan mampu untuk bertahan dalam industrinya, dan begitu pula sebaliknya.

Bagaimana perusahaan melakukan respons bila diketahui dan strategi yang ditetapkan atau dicanangkan oleh perusahaan. Dari strategi inilah kita dengan mudah akan mengetahui ke mana perusahaan akan dibawa, tanpa adanya strategi maka orang-orang dalam organisasi atau perusahaan akan kehilangan arah dan pegangan. Mereka akan kebingungan menentukan apa yang harus dan akan dilakukan karena tidak adanya arah yang harus dituju.

Ketika strategi telah diberikan, maka kemudian diformulasikan strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Setelah target selesai dan diformulasikan dengan jelas maka yang selanjutnya dilakukan adalah perincian aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target tersebut. Sebelumnya telah dikemukakan bahwa proses bisnis adalah aktivitas untuk menyampaikan barang atau jasa dengan lebih baik kepada pelanggan. Jadi, dalam rangka manajemen stratejik tersebut, aktivitas-aktivitas yang dimaksud tidak lain adalah proses bisnis yang ada dalam perusahaan.



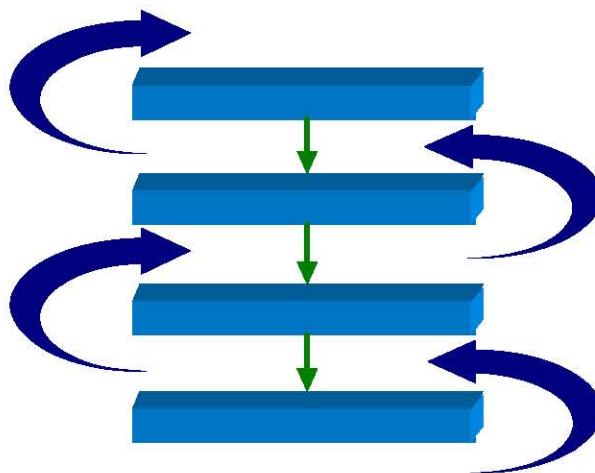
**Gambar 2.7 : Respon Perbaikan Proses Bisnis terhadap Perubahan, Dirgantoro (2002)**

Perbaikan Proses Bisnis dilakukan setelah pengontrolan proses bisnis dilakukan, dan apabila yang kemudian didapatkan adalah target yang ditetapkan tidak dapat dicapai, maka dilakukanlah perbaikan-perbaikan terhadap proses bisnis yang di kenal sebagai Perbaikan Proses Bisnis (Dirgantoro, 2002: 48). Apabila target berhasil dicapai, akan tetapi sering dianggap bahwa Perbaikan Proses Bisnis harus tetap dilakukan hal ini banyak disebabkan penilaian bahwa dengan perbaikan pada proses hasil yang akan dicapai masih akan lebih baik dari yang telah dicapai.

## 2.2. Kerangka Pemikiran

### 2.2.1. Menciptakan Nilai melalui Proses Bisnis

Glad dan Becker (2002) memperkenalkan suatu model analisis struktur suatu bisnis yang berupa integrasi proses *value chain*, proses bisnis, aktivitas, dan tugas sebagai *value area* dalam kegiatan proses bisnis.



Gambar 2.8 : Area Nilai dalam Proses Bisnis, Glad dan Besker (2002)

*Value chain process* dalam gambar diatas memperlihatkan adanya kegiatan *primary* dan *secondary process* merupakan model *value chain* yang telah diperkenalkan oleh Porter (1980). Kemudian ditransformasikan kedalam proses bisnis yang merupakan sekumpulan kegiatan yang saling terkait pada suatu kejadian, yang selanjutnya diturunkan kedalam aktivitas-aktivitas bisnis dengan pemberdayaan sumberdaya-sumberdaya yang ada. Terakhir ditutunkan lagi kedalam tugas-tugas tentang bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan dengan kinerja melalui kreativitas personal dan berbagai inovasi-inovasi proses yang baik sehingga menghasilkan atau menciptakan nilai tambah bagi pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan (organisasi, pemegang saham, dan konsumen) pada saat menjalankan proses bisnis.

Seperti yang dikemukakan Mckinnon, Gowland, & Worzel (2005) bahwa inovasi dan kreativitas merupakan basis dalam Proses Penciptaan Nilai. Inovasi dan kreativitas diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam persaingan industri dan merupakan senjata yang tangguh untuk menghadapi persaingan

(Avlonitis, 1994) dalam Totanan (2004), disamping juga merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan (Frambach dan Schilleweart, 2002) dalam Totanan (2004). Knox (2002) dalam Totanan (2004) mempertegas bahwa inovasi sebaiknya didefinisikan dengan lebih luas sehingga *asset* dan kapabilitas organisasi dapat dikelola baik dalam rangka menciptakan nilai unggul pelanggan (*superior customer value*) dan nilai unggul perusahaan (*superior corporate value*). Hal ini dicerminkan betapa pentingnya inovasi bagi organisasi dalam lingkungan bisnis dewasa ini.

- **Inovasi Proses**

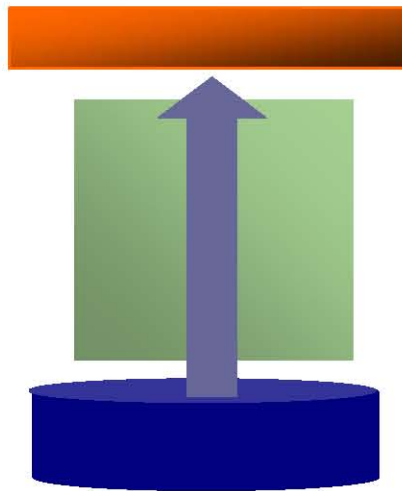
Damanpour (1994) dalam Nasution (2005) mengatakan bahwa inovasi proses didefinisikan sebagai suatu elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam perusahaan, seperti: materi bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan informasi, maupun peralatan yang digunakan untuk memproduksi produk dan jasa. Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan. (Cooper, 1998 dan Utterback, 1994) dalam Nasution (2005). Inovasi proses mencakup tahapan dari produk baru, jasa atau pengembangan proses, dari konsepsi gagasan sampai dengan penerimaan di pasar (Perez-Bustamante, 1999) dalam Nasution (2005). Menurut Cumming (1998) dalam Nasution (2005) bahwa inovasi proses meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (*business process improvement*).

Disamping itu inovasi proses merupakan saran untuk meningkatkan kualitas dan juga penghematan biaya (Johne, 1999) dalam Nasution (2005). Hal ini dicerminkan bahwa adopsi proses inovasi diakui dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses produksi. Oleh karena itu, jenis inovasi dianggap sebagai jenis inovasi yang penting untuk memasok produk inti juga dalam mendukung bagian pelayanan di pasar (Johne, 1999) dalam Nasution (2005). Cumming (1998) dalam Nasution (2005) mengusulkan ada tiga faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu : kualitas, biaya, dan waktu. Dalam hal ini kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk untuk memenuhi harapan pelanggan, biaya didefinisikan sebagai keseluruhan biaya produksi,

sedangkan waktu didefinisikan sebagai ketepatan antara waktu produksi dan pemasaran.

### 2.2.2. Membangun Keunggulan melalui Proses Bisnis

Proses bisnis yang ada di perusahaan atau yang sering dikenal sebagai *internal business process* merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menyerahkan produk dan jasa kepada pelanggan. Pada akhirnya, penyerahan produk dan jasa tersebut perusahaan menginginkan untuk dapat memperoleh keuntungan finansial, sehingga penyerahan produk kepada pelanggan harus dilakukan dengan efisien. Demikian juga dengan keunggulan yang ingin dicapai melalui proses bisnis ujung-ujungnya adalah untuk mendapatkan *benefit* secara finansial kepada perusahaan. Dirgantoro (2002: 76) menyajikan model bagaimana keunggulan bisa dicapai melalui proses bisnis, yaitu :



Gambar 2.9 : Pencapaian Keunggulan melalui Proses Bisnis, Dirgantoro (2002)

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa pencapaian keunggulan yang dicapai perusahaan melalui proses bisnis tidaklah berdiri sendiri. Keunggulan tersebut akan bisa dicapai melalui integrasi antara strategi, proses, dan orang-orang yang ada dalam organisasi serta pemanfaatan teknologi.

Tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk membangun keunggulan melalui proses bisnis akan meliputi aktivitas-aktivitas utama yang disebut sebagai 5-M untuk mencapai keunggulan. Adapun aktivitas 5-M yang dimaksud, meliputi beberapa aktivitas berikut ini :

- M-1 : Memetakan proses bisnis yang ada di perusahaan.
- M-2 : Mengidentifikasi proses bisnis kritis bagi perusahaan.
- M-3 : Mengukur kinerja proses bisnis.
- M-4 : Melakukan *benchmarking* proses bisnis.
- M-5 : Memetakan program pencapaian keunggulan melalui proses bisnis.

Dalam memperoleh keunggulan melalui proses bisnis Dirgantoro (2002: 123-129) berpendapat bahwa perusahaan/organisasi harus unggul dari para pesaingnya, yakni harus *superior cost*, *superior time*, dan *superior quality*. Kemudian *Supply-Chain Operation Reference-Model* (SCOR) versi 6 tahun 2003 jika harus unggul maka perusahaan harus *reliability*. Lebih jauh Finch (2006) menambahkan selain dari hal-hal tersebut diatas perusahaan/organisasi harus *responsibility*, *flexibility*, dan *innovative*.

### **2.2.3. Memperoleh Keunggulan melalui Penciptaan Nilai**

Menurut Porter (1980), suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing jika perusahaan tersebut mampu memberikan manfaat yang sama dengan pesaing dengan biaya yang lebih murah atau memberikan manfaat lebih dibanding pesaingnya. Oleh karena itu, keunggulan bersaing dapat membuat perusahaan menciptakan *superior value* bagi pelanggannya dan juga *superior profit* bagi perusahaan yang bersangkutan.

*Value* yang ditawarkan oleh perusahaan dengan cara perusahaan memfokuskan dirinya pada penciptaan *company's unique value propositions* yang meliputi keunikan produk, keunikan saluran distribusi, keunikan jasa dan pelayanan yang ditawarkan, atau bahkan keunikan merek produk dengan terfokus pada penggunaan sumber daya untuk pengembangan produk atau jasa baru, sistem manajemen, dan logistik.

Setiap perusahaan harus menyadari bahwa daur hidup produk menjadi lebih singkat, inovasi dan kreativitas menjadi hal yang sangat penting dan harus dilakukan. Pasar menjadi sangat dinamis sehingga setiap perusahaan harus menciptakan *value* dan *distinctive* dalam setiap penawarannya.

Secara umum penciptaan nilai (*value creation*) diartikan sebagai suatu usaha penjual atau produsen, bagaimana menghasilkan atau membuat suatu produk atau jasa menjadi begitu dibutuhkan dan menarik dimata calon konsumen. Artinya bagaimana produsen berusaha agar produk atau jasanya dipilih oleh konsumen daripada produk yang lain, Totanan (2004).

Persaingan merupakan tantangan pokok dari strategi bisnis. Produk baik dan suatu organisasi yang efisien tidaklah cukup. Untuk bertahan dan berhasil, perusahaan harus lebih baik dari pesaingnya dalam beberapa hal. Penawaran produk dan jasanya harus mempunyai nilai yang lebih besar untuk konsumen melalui kualitas tertinggi dan biaya yang lebih rendah dengan pesaingnya. Perusahaan harus lebih memperhatikan supplier dan distribusinya.

Untuk menciptakan nilai (*creating value*) yang lebih besar bagi konsumen, supplier, dan pemegang saham/owner, nilai total perusahaan harus melebihi apa yang konsumen dapat dari pesaingnya. Menurut Spulber (2004) keunggulan bersaing diartikan sebagai perbedaan antara nilai yang diciptakan perusahaan dan nilai yang diciptakan dengan pesaingnya. Ada tiga sumber utama untuk mencapai keunggulan bersaing. Pertama, perusahaan telah unggul dalam biaya operasi yang lebih rendah dari pesaingnya. Kedua, perusahaan telah unggul dalam perbedaan jika perusahaan menciptakan produk atau jasa lebih banyak manfaatnya buat konsumen dibanding dengan pesaingnya. Dan yang ketiga, perusahaan telah unggul dalam transaksi jika perusahaan dengan biaya transaksi rendah atau menciptakan kombinasi inovasi dari pembeli dan penjual dibandingkan dengan pesaingnya.

Sandra (2005) dalam Wahyuningsih (2004) mengatakan bahwa keunggulan bersaing tersebut ternyata tidak bertahan pada era saat ini ketika pasar setiap harinya menerima banyak sekali komunikasi pemasaran yang atraktif dan inovatif. Karakteristik konsumen di pasar pun mengalami perubahan, konsumen menjadi lebih tahu dan bebas untuk memilih produk atau jasa yang ditawarkan

yang sesuai dengan ekspektasi mereka. Kemajuan teknologi juga semakin memudahkan perusahaan dalam berkomunikasi dengan konsumennya dan juga bagi konsumen teknologi dapat memudahkan mereka dalam mengevaluasi pilihan produk atau jasa yang mereka akan beli.

### **2.3. Metode Statistik Penelitian**

#### **2.3.1. Skala Pengukuran**

Pengukuran adalah penunjukan angka-angka pada suatu variabel. Prosedur pengukuran dan pemberian angka tersebut diinginkan bersifat isoformik terhadap realita, artinya sesuai dengan realita yang ada. Tingkat ukuran yang diberikan ke konsep yang diamati bergantung pada aturan yang digunakan. Aturan ini perlu diketahui oleh seorang peneliti agar dapat memberikan nilai yang sesuai terhadap konsep yang diamati. Skala pengukuran yang dikenal dalam dunia penelitian pertama kali dikembangkan oleh S.S Stevens pada tahun 1946 dalam Gustanto (2004), yaitu :

##### 1) Skala Nominal

Skala nominal merupakan skala yang paling sederhana. Di dalam skala ini tidak ada asumsi tentang jarak maupun urutan antara kategori-kategori dalam skala. Dasar penggolongan hanyalah kategori *mutually exclusive* dan *mutually exhaustive*. Angka-angka yang digunakan dalam suatu kategori tidak merefleksikan bagaimana kedudukan kategori tersebut terhadap kategori yang lainnya, tetapi hanya sekedar label. Dengan skala nominal ini, peneliti dapat mengelompokkan respondennya ke dalam dua kategori atau lebih berdasarkan variabel tertentu.

##### 2) Skala Ordinal

Skala ordinal mengurutkan responden dari tingkat paling rendah ke tingkatan yang paling tinggi menurut suatu atribut tertentu tanpa ada petunjuk yang jelas mengenai berapa jumlah atribut yang dimiliki oleh masing-masing responden. Skala ini banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur kepentingan, sikap, atau persepsi. Melalui skala ordinal, peneliti dapat

membagi respondennya ke dalam urutan ranking atas dasar sikapnya pada obyek atau tindakan tertentu.

### 3) Skala Interval

Skala interval mengurutkan suatu obyek berdasarkan suatu atribut. Selain itu, skala interval juga memberikan informasi mengenai interval antara suatu obyek dengan obyek lain. Interval atau jarak yang sama pada skala ini dipandang sebagai mewakili interval atau jarak yang sama pula dengan obyek yang diukur. Tetapi skala interval tidak mempunyai nilai nol (0) absolut (nol yang berarti tidak ada nilainya). Oleh karena itu, skala ini tidak dapat dibuat untuk penjumlahan atau kelipatan.

Skala dan indeks sikap biasanya menghasilkan ukuran yang interval. Karena itu, ukuran ini merupakan salah satu skala yang paling sering digunakan dalam penelitian sosial.

### 4) Skala Rasio

Skala rasio digunakan untuk memperoleh informasi tentang urutan dan interval antara obyek penelitian. Selain itu, dari skala ini juga dapat diketahui jumlah absolut yang dimiliki oleh salah satu obyek tersebut. Jadi skala rasio adalah suatu bentuk interval yang jaraknya tidak dinyatakan dalam perbedaan dengan angka rata-rata suatu kelompok, tetapi dengan titik nol. Karena adanya titik nol, perbandingan rasio dapat dilakukan, skala rasio juga cukup banyak digunakan dalam penelitian ekonomi maupun penelitian sosial.

## **2.3.2. Konsep Sampling**

Pada penelitian dengan metode survey, peneliti tidak harus meneliti semua individu yang terdapat dalam suatu populasi. Hal ini dikarenakan alasan ketidakpraktisan, yaitu akan memakan waktu yang lama, biaya yang besar, dan keterbatasan sumber daya. Oleh sebab itu, peneliti dapat hanya meneliti sebagian dari populasi yakni berupa sampel yang dapat mewakili dan menggambarkan sifat populasi yang diinginkan secara keseluruhan. Tindakan tersebut dinamakan *sampling*.

### A. Teknik-Teknik Sampling

Teknik-teknik sampling dapat dikelompokkan dalam dua kelompok besar, yaitu *probability sampling* dan *non-probability sampling*. Perbedaan kedua kelompok tersebut terletak pada peluang elemen populasi untuk dipilih untuk menjadi subjek dalam sampel. Teknik-teknik sampling tersebut antara lain sebagai berikut :

#### 1) *Probability Sampling*

Pada *probability sampling*, tiap elemen populasi mempunyai kesempatan atau probabilitas yang diketahui untuk dipilih sebagai subjek dalam sampel. Teknik ini meliputi:

##### - *Simple Random Sampling*

Teknik ini digunakan jika tiap elemen populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih menjadi subjek dalam sampel. Teknik ini mempunyai bias terkecil dan menawarkan generalisasi yang paling baik. Namun desain untuk teknik sampling ini paling sulit dilakukan sehingga dalam prakteknya banyak peneliti yang menggunakan teknik lain.

##### - *Systematic Sampling*

Teknik ini dilakukan dengan cara mengambil elemen populasi ke-n, yang dimulai pada elemen yang dipilih secara acak dari 1 sampai n. Resikonya adalah akan terjadi *systematic* bias yaitu bias pada kesimpulan generalisasi populasi karena bias terletak pada posisi elemen kelipatan ke-n.

##### - *Stratified Random Sampling*

Teknik ini dipilih jika terdapat subgrup-subgrup elemen yang mempunyai parameter subgrup yang berbeda-beda. Diawali dengan menyusun stratifikasi kelompok elemen lalu memilih elemen dari tiap stratum secara acak.

##### - *Cluster Sampling*

Teknik ini merupakan kebalikan dari *stratified random sampling*. Teknik ini dipilih jika terdapat asumsi bahwa sifat elemen dari suatu *cluster*

tertentu cenderung homogen sedangkan pada cluster yang lain cenderung heterogen. *Cluster sampling* mula-mula dilakukan dengan membagi populasi ke dalam beberapa *cluster* kemudian memilih *cluster* secara acak dan selanjutnya menganalisis semua subjek dalam cluster tersebut.

- *Area Sampling*

Teknik ini dilakukan jika penelitian yang dilakukan berkaitan dengan populasi yang berada dalam wilayah-wilayah geografis yang dapat diidentifikasi dengan jelas.

- *Double Sampling*

Teknik ini dilakukan dengan mengambil sejumlah elemen populasi sebagai subjek pendahuluan, selanjutnya di kemudian waktu sebagian dari sampel pendahuluan ini diteliti kembali secara rinci.

2) *Non-probability Sampling*

Pada *non probability sampling*, peluang atau probabilitas elemen populasi untuk dipilih menjadi subjek tidak diketahui. Teknik ini meliputi :

- *Purposive Sampling*

Teknik ini merupakan teknik penentuan sampel untuk tujuan tertentu saja, misalnya akan melakukan penelitian tentang disiplin pegawai, maka sampel yang dipilih adalah orang yang ahli di bidang kepegawaian saja.

- *Judgement Sampling*

Teknik ini dilakukan dengan memilih subjek yang paling tepat untuk memberikan informasi yang diinginkan.

- *Quota Sampling*

Teknik ini mirip dengan *proporionate stratified sampling*, namun dalam teknik ini pengambilan sampel tidak dilakukan dengan random, melainkan didasarkan atas kemudahan saja. Jumlah sampel ditentukan dalam batas-batas (kuota) tertentu.

## **B. Penentuan Jumlah Sampel**

Pada dasarnya tidak terdapat suatu pedoman yang pasti dalam menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian. Pedoman penentuan jumlah sampel ini tergantung pada metode analisis yang ingin digunakan oleh peneliti. Berikut ini beberapa hal yang dapat dijadikan pedoman untuk menentukan besarnya ukuran sampel (Sekaran, 1992) dalam Gustanto (2004) :

- 1) Sebagian besar penelitian memerlukan sampel yang berukuran antara 30 sampai dengan 500.
- 2) Pada saat sampel dibagi ke dalam beberapa subsampel (perempuan/laki-laki, anak-anak/remaja/dewasa, dan lain-lain), diperlukan ukuran sampel minimum 30 untuk masing-masing sub sample.
- 3) Untuk penelitian yang melibatkan analisis multivariat, ukuran sampel biasanya tidak kurang dari lima kali jumlah variabel penelitian.
- 4) Untuk penelitian eksperimen sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, jumlah sampel sebanyak 10 sampai dengan 20 dapat mencukupi.

### **2.3.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner**

Validitas dan reliabilitas data sangat penting dibahas sehubungan penggunaan analisis jalur karena berdasarkan asumsi penggunaan analisis jalur menyebutkan bahwa variabel yang dianalisis merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung padahal dalam kenyataannya bahwa variabel tidak diukur secara langsung yang diukur secara langsung adalah instrumen penelitian yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator variabel tersebut. Dalam analisis jalur data yang digunakan adalah berupa skor total atau skor rata-rata yang mengasumsikan tidak terdapat kesalahan dalam pengukuran, sehingga jika akan menggunakan analisis jalur harus menggunakan instrumen-instrumen yang benar-benar telah di uji validitas dan reliabilitasnya.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas alat ukur. Suatu tes alat ukur perlu diketahui sejauhmana ketepatan dan kecermatannya. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui instrumen penelitian dalam mengukur apa yang diukur, sehingga instrumen dikatakan mempunyai validitas yang tinggi bila dapat menjalankan fungsi ukurnya. Untuk menentukan apakah instrument valid, yaitu

diperoleh melalui  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - k$ . dimana  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai  $r$ -hitung  $>$  dari  $r$ -tabel.

Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi instrumen penelitian. Instrumen dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut menunjukkan hasil yang konsisten, sehingga instrument ini dapat digunakan dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu dan kondisi yang berbeda (Cooper dan Emory, 1999) dalam Gustanto (2004). Menurut William (2002) dalam Gustanto (2004), tidak kalah penting kita harus juga memahami hubungan validitas dan reliabilitas. Kita sering berpikir tentang validitas dan reliabilitas sebagai gagasan terpisah tetapi, sesungguhnya mereka adalah berhubungan satu sama lain. Reliabilitas suatu instrumen dikatakan baik jika memiliki nilai Croanbach Alpha  $>$  dari 0.60.

#### **2.3.4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

##### **A. Konsep Dasar**

Analisi jalur adalah bagian dari model Regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Sistem hubungan sebab akibat tersebut menyangkut dua jenis variabel, yaitu variabel bebas atau yang lebih dikenal dengan variabel independen yang biasa disimbolkan dengan huruf  $X_1, X_2, \dots, X_m$  dan variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi, yang dikenal dengan variabel dependen yang biasa disimbolkan dengan huruf  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ .

Dalam analisis jalur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct & indirect effect*), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Berbeda dengan model regresi biasa dimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen hanya berbentuk pengaruh langsung.

Pengaruh tidak langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen adalah melalui variabel lain yang disebut variabel antara (*intervening variable*). Selain itu analisis jalur, merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal, yang telah dirumuskan peneliti atas dasar pertimbangan-

pertimbangan teoritis dan pengetahuan tertentu dengan kata lain analisis jalur memiliki kegunaan untuk mencek atau menguji model kausal yang diteorikan dan bukan menurunkan teori kausal tersebut (Sujana, 2002: 293) dalam Juanim (2004).

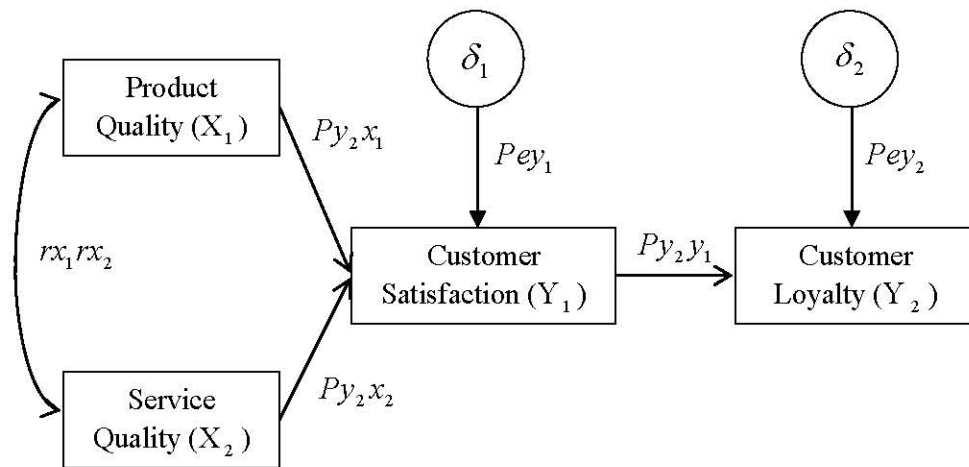
### ***B. Path Diagram***

Biasanya untuk menggambarkan hubungan-hubungan kausalitas antara variabel yang akan diteliti, peneliti menggunakan model diagram yang biasa disebut paradigma penelitian, ini digunakan untuk lebih memudahkan melihat hubungan-hubungan kausalitas tersebut. Dalam analisis jalur, model diagram yang digunakan biasanya disebut diagram jalur (*path diagram*).

Diagram jalur adalah alat untuk melukiskan secara grafis, struktur hubungan kausalitas antar variabel independen, *intervening (intermediary)* dan dependen. Untuk mempresentasikan hubungan kausalitas diagram jalur menggunakan simbol anak panah berkepala satu, ini mengindikasikan adanya pengaruh langsung antara variabel eksogen atau *intervening* dan variabel dependen, anak panah ini juga menghubungkan *error* dengan variabel dependen, dan untuk merepresentasikan hubungan korelasi atau kovarian diantara dua variabel menggunakan anak panah berkepala dua. Setiap variabel disimbolkan dalam bentuk kotak sedangkan variabel lain yang dianalisis dalam model atau digambarkan dalam bentuk lingkaran.

Dalam Analisis jalur variabel-variabel yang dianalisis kausalitasnya, dibedakan menjadi dua golongan ialah variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang variabelitasnya diasumsikan terjadi oleh bukan karena penyebab-penyebab di dalam model, atau dengan kata lain variabel ini tidak ada yang mempengaruhi. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang variasinya dijelaskan oleh variabel eksogen atau pun variabel endogen lain dalam sistem.

Sebagai contoh perhatikan diagram berikut :



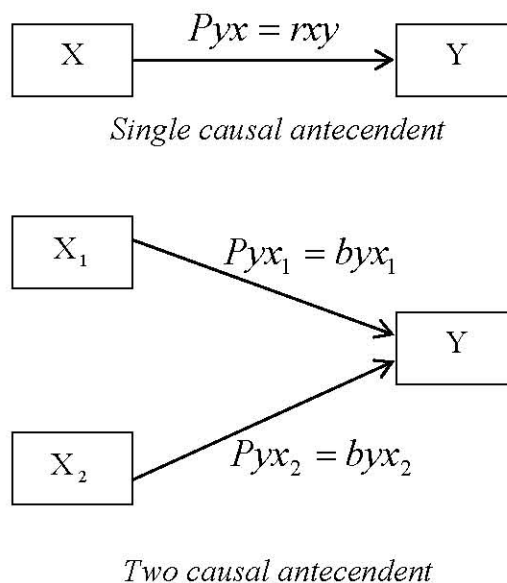
**Gambar 2.10 : Contoh Path Diagram untuk Studi Pengaruh Kualitas terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan, Juanim (2004)**

Model ini melukiskan adanya hubungan antara variabel eksogen yaitu  $X_1$  (*product quality*) dan  $X_2$  (*service quality*), dan variabel endogen yaitu  $Y_1$  (*customer satisfaction*) dan  $Y_2$  (*customer loyalty*). Setiap variabel baik eksogen maupun endogen ( $X_1, X_2, Y_1, Y_2$ ) digambarkan dalam bentuk persegi atau kotak segangkan error ( $\delta_1, \delta_2$ ) atau variabel lain diluar sistem digambarkan dalam bentuk lingkaran. Hubungan antara  $X_1$  dan  $X_2$  menggambarkan hubungan korelasi, sedangkan hubungan antara  $X_1, X_2$  terhadap  $Y_1$  dan dari  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  menggambarkan hubungan pengaruh (*causal path*). Pengaruh  $X_1, X_2$  terhadap  $Y_1$  dan dari  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  disebut pengaruh langsung (*direct effect*), sedangkan  $X_1$  terhadap  $Y_2$  dan dari  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  disebut pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

### C. Koefisien Jalur

Koefisien jalur mengindikasikan besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi atau dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Simbol atau notasi konvensional untuk melambangkan koefisien jalur adalah  $P_y$  (Dillon & Goldstein, 1984: 438)

dalam Juanim (2004), dimana  $i$  merepleksikan sebab (variabel dependen). Jika model *recursive* (model satu arah), koefisien jalur dapat diekspresikan menggunakan korelasi sederhana atau *multiple regresi*. Seperti yang akan kita lihat, koefisien jalur adalah ekuivalen dengan bobot regresi. Koefisien-koefisien jalur biasanya dicantumkan pada diagram jalur tepat pada setiap garis jalurnya yang dinyatakan dalam hal numerik. Seperti telah dijelaskan diatas bahwa untuk mengestimasi koefisien jalur, jika hanya satu variabel eksogen  $X$  mempengaruhi secara langsung terhadap variabel endogen  $Y$ , maka  $P_{yx}$  diestimasi dengan korelasi sederhana (*simple correlation*) antara  $X$  dan  $Y$ , jadi  $P_{yx} = r_{xy}$ , lihat gambar. Jika variabel endogen  $Y$  dipengaruhi oleh dua variabel eksogen  $X_1$  terhadap  $Y$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah bobot atau koefisien beta dalam regresi, jadi masing-masing koefisien jalur adalah  $P_{yx_1} = byx_1$  dan  $P_{yx_2} = byx_2$ .



**Gambar 2.11 : Sistem Kausal Sederhana (Dillon & Goldstein, 1984: 439)  
dalam Juanim (2004)**

Untuk lebih memperjelas setiap koefisien jalur pada sebuah *path diagram* yang komplik perhatikan kembali gambar 2.11. dapat kita lihat koefisien-koefisien jalur sebagai berikut:

- 1)  $P_{y_1x_1}$  adalah koefisien jalur untuk pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$
- 2)  $P_{y_1x_2}$  adalah koefisien jalur untuk pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$
- 3)  $P_{y_2x_1}$  adalah koefisien jalur untuk pengaruh  $Y_1$  terhadap  $Y_2$
- 4)  $P_{ey_1}$  adalah koefisien jalur untuk pengaruh langsung  $\delta_1$  terhadap  $Y_1$
- 5)  $P_{ey_2}$  adalah koefisien jalur untuk pengaruh langsung  $\delta_2$  terhadap  $Y_2$
- 6)  $r_{x_1x_2}$  adalah koefisien korelasi antara  $X_1$  dan  $X_2$ .

Kuat tidaknya koefisien jalur antara variabel independen dan variabel dependen dapat diukur dengan suatu angka-angka pengaruh seperti yang dikategorikan oleh Champion (1998: 302) dalam Nugroho (2005), sebagai berikut :

**Tabel 2.5 : Klasifikasi Tingkat Pengaruh, Champion (1998) dalam Nugroho (2005)**

Koefisien Jalur	Interpretasi
0.00 – 0.20	Memiliki hubungan/pengaruh sangat lemah
0.21 – 0.40	Memiliki hubungan/pengaruh yang lemah
0.41 – 0.70	Memiliki hubungan/pengaruh yang kuat
0.71 – 0.90	Memiliki hubungan/pengaruh sangat kuat
0.91 – 0.99	Memiliki hubungan/pengaruh sangat kuat sekali
1.00	Memiliki hubungan/pengaruh yang sempurna

#### **D. Persamaan Struktural**

Disamping menggunakan diagram jalur untuk menyatakan model yang dianalisis, dalam analisis jalur juga dapat ditampilkan dalam bentuk persamaan yang biasa disebut persamaan struktural. Persamaan struktural menggambarkan hubungan sebab akibat antar variabel yang diteliti yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis.

Perhatikan kembali diagram jalur pada gambar 2.10, melalui model tersebut dapat dibuat model persamaan struktural dengan dua buah persamaan matematis sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_{y_1x_1} X_1 + \beta_{y_1x_2} X_2 + \delta_1$$

$$Y_2 = \beta_{y_2y_1} Y_1 + \delta_2$$

Persamaan pertama menyatakan hubungan kausal dari  $X_1$  dan  $X_2$  ke  $Y_1$  dan persamaan kedua menyatakan hubungan kausal dari  $Y_1$  ke  $Y_2$ .

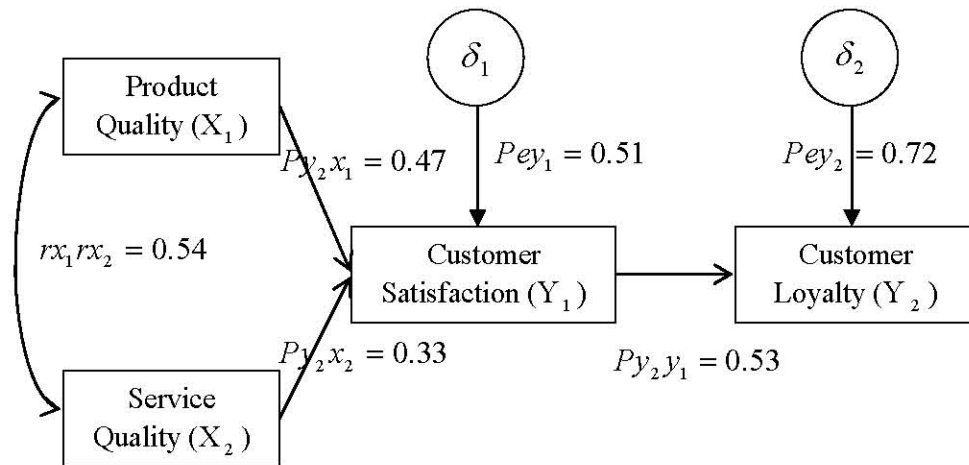
### E. Asumsi-Asumsi Analisis Jalur

Untuk efektifitas penggunaan analisis jalur diperlukan beberapa asumsi sebagai berikut :

- 1) Hubungan antar variabel dalam model adalah linear dan adaptif.
- 2) Seluruh *error* (residual) diasumsikan tidak berkorelasi dengan yang lainnya.
- 3) Variabel diasumsikan dapat diukur secara langsung.
- 4) Model hanya berbentuk *rekursive* atau serah.
- 5) Variabel-variabel diukur oleh skala interval.

### F. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total

Berdasarkan diagram jalur kita dapat melihat bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut. Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen ke variabel dependen, tanpa melalui variabel dependen lainnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah situasi dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel lain yang disebut variabel *intervening* (*intermediary*). Adapun yang dimaksud pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sebagai contoh perhatikan gambar 2.12 :



Gambar 2.12 : Estimasi Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$ , Juanim (2004)

1) Pengaruh langsung (*direct effect-DE*)

Pengaruh dari  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan dari  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ , atau lebih sederhana dapat disajikan sebagai berikut :

$$X_1 \text{ ke } Y_1 ; \quad P_{y_2x_1} = 0.47$$

$$X_2 \text{ ke } Y_1 ; \quad P_{y_2x_2} = 0.33$$

$$Y_1 \text{ ke } Y_2 ; \quad P_{y_2y_1} = 0.53$$

2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect-IE*)

Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah dari  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$  dan dari  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui  $Y_1$ , atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut :

$$X_1 \text{ melalui } Y_1 \text{ ke } Y_2 ; \quad P_{y_2x_1} \cdot P_{y_2y_1} = (0.47)(0.53) = 0.249$$

$$X_2 \text{ melalui } Y_1 \text{ ke } Y_2 ; \quad P_{y_2x_2} \cdot P_{y_2y_1} = (0.33)(0.53) = 0.175$$

3) Pengaruh Total (*total effect-TE*)

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, sebagai berikut :

$$TE_{11} = DE_{y_1x_1} + IE_{y_2y_1x_1} \quad (0.47) + (0.25) = 0.72$$

$$TE_{12} = DE_{y_1x_2} + IE_{y_2y_1x_2} \quad (0.33) + (0.18) = 0.52$$

$$TE_{21} = DE_{y_2y_1} = 0.53$$

### G. Pengujian Model (Pengujian Kesesuaian Model)

Pengujian model di perlukan untuk menentukan apakah model yang diajukan sesuai (*fit*) atau konsisten dengan data atau tidak. Pengujian model dilakukan dengan cara membandingkan matrik korelasi teoritis dengan matrik korelasi empiris. Jika kedua matrik tersebut identik atau sesuai, maka model teoritis yang diajukan tersebut dapat disimpulkan diterima secara sempurna.

Dalam beberapa program komputer seperti Lisrel, disamping membandingkan matrik korelasi atau kovarian untuk uji kesesuaian (*goodness of fit*) disediakan juga indeks-indeks kesesuaian, sehingga peneliti tinggal menganalisis apakah model yang diajukan dapat diterima atau tidak. Beberapa indeks kesesuaian dengan *cut off*nya diantara lain :

- 1) *Chi-Square Statistic* ( $X^2$ ) diharapkan kecil
- 2) *Significan Probability* (*p value*)  $\geq 0.05$
- 3) *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0.08
- 4) *Goodness of Fit Index* (GFI) = 0.9
- 5) *Adjusted Goodness of Fit Indexs* (AGFI) = 0.9

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi dari metode deskriptif (*descriptive research*), metode *confirmatory/explanatory studies* dan metode kausal komparatif (*causal-comparative research*) dengan pendekatan metode analisis jalur (*path analysis*).

Metode deskriptif (*descriptive research*) merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuannya untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subjek yang diteliti. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka pendekatan yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah "*Explanatory Studies*" yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan (Pos Express) melalui survey. Pendekatan *explanatory studies* ini, sebagaimana simpulan Cooper terbukti mampu dengan baik menjelaskan hubungan antar aspek yang diamati, dan bukan hanya sekedar suatu "*deskriptive study*" (Cooper, 2001: 13) dalam Indriantoro dan Supono (2002).

Metode kausal komparatif (*causal-comparative research*) merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Metoda ini digunakan untuk mengidentifikasi fakta atau peristiwa sebagai variabel yang dipengaruhi (variabel dependen) dan melakukan penyelidikan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya (variabel independen).

Analisis jalur (*path analysis*) adalah metode yang bertujuan untuk menguji apakah model yang diusulkan cocok tidak dengan data, yaitu dengan cara membandingkan matriks korelasi teoritis dengan matrik korelasi empiris. Jika kedua matriks relatif sama, maka model dikatakan "cocok" atau fit. Secara formal biasanya pengujian ini menggunakan koefisien multifel determinasi umum (Pedhazur, 1982) dalam Juanim (2004).

Disamping berdasarkan sifat dan karakteristiknya, penelitian ini dapat dikelompokkan kedalam penelitian dasar/murni (*basic research*) dan penelitian

terapan (*applied research*). Penelitian dasar ini diklasifikasi kedalam bentuk penelitian deduktif yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan (*generating*) teori atau hipotesis melalui pengungkapan fakta (*fact finding*). Sedangkan Penelitian terapan bertujuan untuk memecahkan masalah dan implementasinya.

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder dari dokumen atau laporan yang tersedia di Pos Express PT Posindo, sedangkan data primer bersumber dari penelitian empirik. Perihal jenis dan sumber data tercantum dalam tabel 3.1.

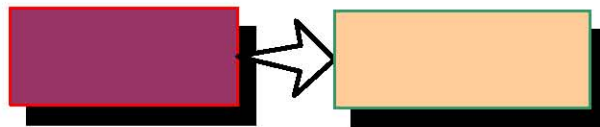
**Tabel 3.1 : Jenis dan Sumber Data Penelitian**

No	Jenis Data	Sumber Data
1	Sejarah perkembangan perusahaan	PT Pos Indonesia Pos Express PT Posindo
2	Renstra (visi, misi, kebijakan, tujuan, strategi, program, dan struktur organisasi)	PT Pos Indonesia Pos Express PT Posindo
3	<i>Job deskription</i>	Pos Express PT Posindo
4	Jenis Usaha	PT Pos Indonesia Pos Express PT Posindo
5	Data supplier	Pos Express PT Posindo
6	Data konsumen ( <i>corporate</i> )	Pos Express PT Posindo
7	Data <i>shareholder/owner</i>	Pos Express PT Posindo
8	Data <i>stakeholder/pegawai</i>	Pos Express PT Posindo
9	Data/model gambaran proses bisnis PT Posindo dan Pos Express PT Posindo	PT Pos Indonesia Pos Express PT Posindo

Sumber : Diolah berdasarkan Hasil Pengumpulan Data

### 3.3 Perancangan Model Penelitian

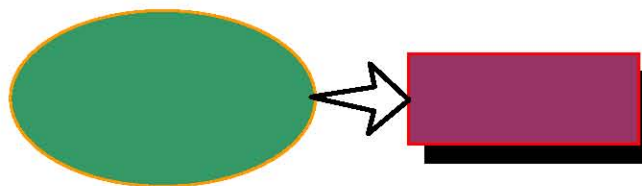
Konsep dasar penelitian dimulai dengan mempertimbangkan sumber-sumber potensial Penciptaan Nilai (*Value Creation*) melalui Perbaikan Proses Bisnis yang dikaitkan dengan sistem rantai nilai (*value chain*) yang tersebar dari hulu (*upstream*) hingga ke hilir (*downstream*) pada sebuah perusahaan. Dengan mempertimbangkan berbagai pendapat dan hasil penelitian sebelumnya, penulis mencoba merumuskan model awal penelitian ini berupa keterkaitan antara Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan sebagai berikut.



Sumber : Diolah berdasarkan Teori

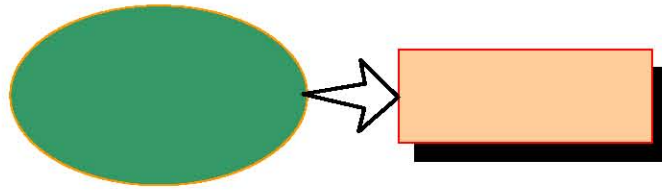
**Gambar 3.1 : Keterkaitan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dengan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan**

Penulis menggunakan dimensi Penciptaan Nilai (*Value Creation*) menurut pernyataan Finch (2006) yang menulis bahwa indikator Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dibagi menjadi 5 dimensi, yaitu: *cost*, *responsibility*, *flexibility*, *innovative*, dan *quality*. Seperti yang digambarkan pada gambar 3.2.



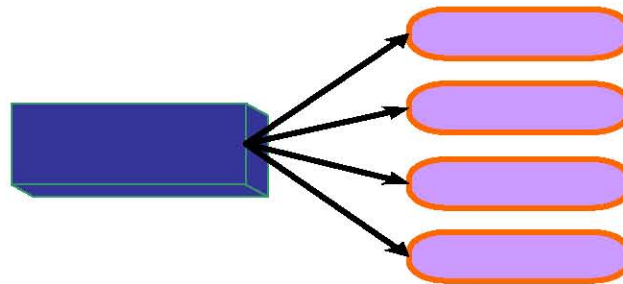
**Gambar 3.2 : Dimensi Penciptaan Nilai (*Value Creation*), Finch (2006)**

Sementara untuk yang menjadi dimensi dalam Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, penulis menggunakan indikator yang dinyatakan oleh Dirgantoro (2002) yaitu ada 3 dimensi, yaitu: *cost*, *time*, dan *quality*. Seperti yang digambarkan pada gambar 3.3.



**Gambar 3.3 : Dimensi Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, Dirgantoro (2002)**

Berdasarkan pendapat Dirgantoro (2002) yang menjadi dimensi dalam Proses bisnis adalah *People* (kompetensi SDM), *Process* (proses kerja), *Tecknology* (pemanfaatan teknologi), dan *Strategy* (rumusan strategi). Seperti yang digambarkan pada gambar 3.4 berikut :

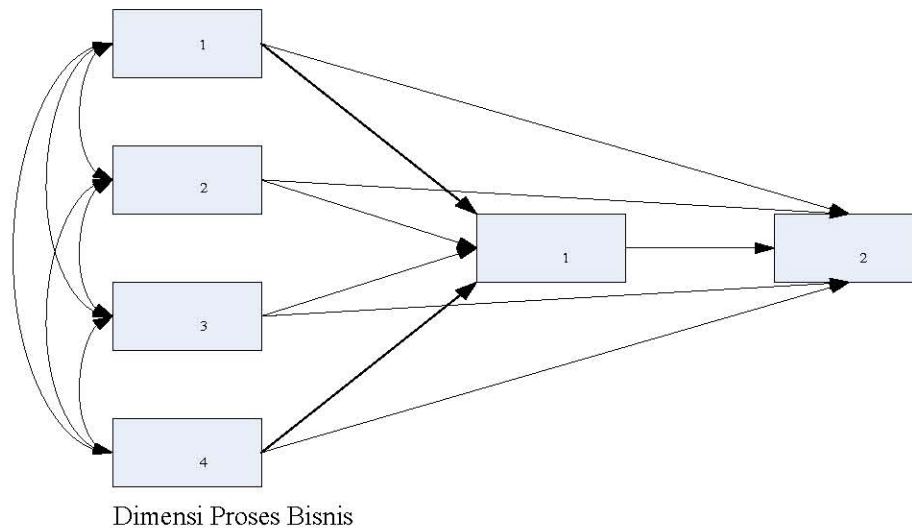


**Gambar 3.4 : Dimensi Proses Bisnis, Dirgantoro (2002)**

### 3.4 Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

#### 3.4.1 Variabel Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini adalah penelitian korelasi yang menggunakan pendekatan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Metode ini dipilih karena penelitian ini berusaha mencari hubungan sebab akibat antar variabel yang kemungkinan terjadi berdasarkan kajian teori pada model dasar penelitian dan menyajikan usulan perbaikan. Ada tiga variabel yang dijadikan objek penelitian : variabel independen yaitu Dimensi Proses Bisnis (kompetensi pegawai, proses kerja, pemanfaatan teknologi, dan rumusan strategi) dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*). Dan variabel dependen yaitu Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Lebih jelas, hubungan ketiga variabel ini tampak pada gambar 3.5.



Sumber : Diolah berdasarkan Kajian Penelitian

**Gambar 3.5 : Model Teoritis Hubungan Variabel-Variabel Penelitian**

Keterangan:

- $X_1$  = Kompetensi Pegawai
- $X_2$  = Proses Kerja
- $X_3$  = Pemanfaatan Teknologi
- $X_4$  = Rumusan Strategi
- $Y_1$  = Penciptaan Nilai (*Value Creation*)
- $Y_2$  = Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

Guna memperjelas dan menjaga keutuhan serta kesatuan pengertian atas masing-masing variabel dalam penelitian ini, maka keseluruhan variabel penelitian didefinisikan secara detail untuk kemudian dijabarkan ke dalam masing-masing dimensi dan indikator serta tolak ukur dan skalanya. Adapun definisi dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2 : Definisi Variabel Penelitian**

No	Variabel/Sub Variabel	Definisi
1	Kompetensi Pegawai ( $X_1$ )	Merupakan kombinasi dari beberapa pengetahuan terapan, keterampilan dan perilaku di dalam pekerjaan atau profesi tertentu yang dapat diamati, yang didukung oleh motif, bakat, citra diri, serta orientasi untuk selalu meningkatkan kualitas dan efisiensi dan pencapaian standar kinerja yang baik: antara lain melalui upaya-upaya perbaikan kemampuan penyelesaian persoalan, perbaikan pola pengambilan keputusan dan proses operasionalisasi yang cepat serta rasa tanggungjawab yang tinggi.
2	Proses Kerja ( $X_2$ )	Merupakan suatu integrasi proses operasional perusahaan yang terdiri dari rangkaian aktivitas bisnis perusahaan beserta tugas yang efektif dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai.
3	Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ )	Merupakan serangkaian sarana dan prasana teknologi yang digunakan perusahaan dalam melayani konsumen beserta metode-metode dan teknik-teknik yang dipakai dalam pemanfaatan teknologi.
4	Rumusan Strategi ( $X_4$ )	Merupakan serangkaian rumusan rencana untuk meraih keunggulan di pasar dalam hal efisiensi:

		antara lain melalui rencara efisiensi biaya proses kerja, diferensiasi proses, fokus efisiensi biaya proses kerja dan fokus diferensiasi proses.
5	Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) ( $Y_1$ )	Merupakan suatu kreativitas usaha penjual atau produsen, bagaimana menghasilkan atau membuat suatu produk atau jasa menjadi begitu dibutuhkan dan menarik dimata calon konsumen melalui berbagai parameter, yaitu: biaya, daya respon, fleksibilitas, inovatif dan kualitas.
6	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ )	Merupakan kemampuan perusahaan merumuskan strategi penempatan posisi perusahaan yang baik dalam di industri dan berkembang dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya sedangkan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing, yaitu melauai keunggulan biaya, waktu, dan kualitas.

Sumber : Diolah berdasarkan Teori

### 3.4.2 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.3 : Operasionalisasi Variabel

No	Variabel/Sub Variabel	Notasi	Dimensi	Indikator	Ukuran/ Skala
1	Kompetensi Pegawai ( $X_1$ )	KP1	Orientasi terhadap pencapaian standar kinerja	Tingkat orientasi pencapaian standar kinerja	Ordinal
		KP2	Upaya untuk melakukan perbaikan kemampuan pribadi	Tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi	Ordinal

		KP3	profesionalisme dalam menjalankan pekerjaan	Tingkat profesionalisme pegawai	Ordinal
		KP4	Kedalaman pengetahuan atas keterampilan tertentu	Tingkat keterampilan pegawai	Ordinal
		KP5	Rasa tanggungjawab yang berkaitan dengan keterampilan dan profesionalisme pegawai	Tingkat tanggungjawab pegawai	Ordinal
		KP6	Kemampuan bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat dan keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan Ilmu pengetahuan tertentu	Tingkat efektifitas bekerja	Ordinal
2	Proses Kerja (X <sub>2</sub> )	PK1	Memiliki pemahaman rangkaian tahapan proses kerja/bisnis dalam menjalankan bisnis perusahaan	Tingkat pemahaman proses kerja/bisnis perusahaan	Ordinal
		PK2	Kesesuaian bidang/posisi pekerjaan berdasarkan tahapan proses kerja/bisnis yang ditetapkan perusahaan	Tingkat kesesuaian bidang/posisi pekerjaan	Ordinal
		PK3	Kebutuhan jumlah pegawai terhadap aktivitas proses kerja/bisnis pekerjaan perusahaan	Tingkat kebutuhan jumlah pegawai	Ordinal
		PK4	Memiliki pemahaman tentang rangkaian tugas/pekerjaan yang diberikan ( <i>job desk</i> )	Tingkat pemahaman tugas/pekerjaan	Ordinal
		PK5	Jumlah atau batasan tugas/pekerjaan yang	Tingkat volume tugas/pekerjaan	Ordinal

			dibebankan		
		PK6	Jumlah atau batasan tugas/pekerjaan tambahan yang dibebankan	Tingkat penambahan volume tugas/pekerjaan	Ordinal
		PK7	Kemauan untuk menjalankan tugas/pekerjaan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan	Tingkat kedisiplinan bekerja	Ordinal
		PK8	Upaya untuk memecahkan masalah tugas/pekerjaan melalui komunikasi dengan rekan kerja dan pimpinan	Tingkat komunikasi dalam memecahkan masalah	Ordinal
3	Pemanfaatan Teknologi (X <sub>3</sub> )	PT1	Ketersediaan teknologi terkini dalam pelayanan (non-komunikasi), seperti: alat angkut dan komputer	Tingkat ketersediaan teknologi (non-komunikasi) terbaru	Ordinal
		PT2	Ketersediaan teknologi komunikasi terkini dalam pelayanan, seperti: internet, GIS, telephone, mobilphone	Tingkat ketersediaan teknologi komunikasi terbaru	Ordinal
		PT3	Sikap antusias pegawai dengan adanya Ketersediaan teknologi dalam pelayanan	Tingkat minat pegawai akan teknologi pelayanan	Ordinal
		PT4	Kemudahan menguasai metode-metode dan teknik-teknik dalam mengoperasikan penggunaan teknologi	Tingkat keterampilan pegawai dalam pemanfaatan teknologi	Ordinal
		PT5	Upaya untuk memperbaiki proses kerja/bisnis dengan cara memanfaatkan teknologi	Tingkat inisiatif pegawai untuk memanfaatkan	Ordinal

				tenologi	
		PT6	Upaya untuk meningkatkan efisiensi proses kerja/bisnis	Tingkat efisiensi pemanfaatan teknologi	Ordinal
		PT7	Upaya untuk meningkatkan efektifitas proses kerja/bisnis	Tingkat efektifitas pemanfaatan teknologi	Ordinal
4	Rumusan Strategi ( $X_4$ )	RS1	Upaya sosialisasi perusahaan mengenai efisiensi biaya proses kerja/bisnis	Tingkat sosialisasi efisiensi biaya proses kerja/bisnis	Ordinal
		RS2	Orientasi terhadap pencapaian waktu proses pengiriman	Tingkat orientasi waktu proses pengiriman	Ordinal
		RS3	Kekhususan dan konsistensi terhadap efisiensi biaya proses kerja/bisnis	Tingkat kekhususan dan konsistensi efisiensi biaya proses kerja/bisnis	Ordinal
		RS4	Kekhususan dan konsistensi terhadap waktu proses pengiriman	Tingkat kekhususan dan konsistensi waktu proses pengiriman	Ordinal
5	Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) ( $Y_1$ )	PN1	Upaya perusahaan untuk menekan biaya proses kerja/bisnis sehingga harga jasa pengiriman lebih murah	Tingkat efisiensi biaya proses kerja/bisnis perusahaan	Ordinal
		PN2	Kemampuan perusahaan untuk merespon dan menanggapi dengan cepat pada setiap keluhan/tuntutan pelanggan	Tingkat daya respon perusahaan	Ordinal
		PN3	Kemampuan perusahaan untuk selalu fleksibel disetiap proses dalam melayani pelanggan	Tingkat fleksibilitas perusahaan	Ordinal

		PN4	Kemampuan perusahaan untuk selalu mengembangkan produk dalam memenuhi harapan pelanggan	Tingkat inovasi perusahaan	Ordinal
		PN5	Persepsi ketepatan penyampaian kiriman dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan	Tingkat akurasi penyampaian kiriman	Ordinal
6	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ )	KB1	Keunggulan tarif produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dibanding dengan pesaing	Tingkat keunggulan biaya	Ordinal
		KB2	Kecepatan jasa pengiriman yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dibanding dengan pesaing	Tingkat keunggulan waktu	Ordinal
		KB3	Ketepatan perusahaan dalam memperhatikan waktu, proses, dan tujuan pengiriman	Tingkat keunggulan kualitas	Ordinal

Sumber : Diolah berdasarkan Teori dan Observasi Lapangan

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Unit sampling dalam penelitian ini adalah Pos Express PT Posindo dan perusahaan pengguna jasa Pos Express, sedangkan unit analisisnya adalah para pegawai dan pelanggan (konsumen *corporate*) yang ditentukan berdasarkan hasil sampling yang dilakukan. Untuk membatasi pengamatan, maka kantor Pos Express yang dipilih hanyalah satu cabang, yaitu Branch Office Pos Express cabang kota Bandung.

Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistika yang digunakan, yaitu Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang dasarnya adalah uji korelasi.

Secara iteratif, rumus yang dipergunakan adalah :

$$Up = \frac{1}{2} Ln \left\{ \frac{1+p}{1-p} \right\}$$

$$n = \left[ \frac{Z\alpha + Z\beta}{Up'} \right]^2 + 3$$

dan

$$U'p = \frac{1}{2} Ln \left\{ \frac{1+p}{1-p} \right\} + \frac{p}{2(n-1)}$$

Keterangan :

- $p$  = Koefisien korelasi terkecil yang diharapkan
- $\alpha$  = Kekeliruan tipe I
- $\beta$  = Kekeliruan tipe II
- $Z\alpha$  dan  $Z\beta$  diperoleh dari tabel distribusi normal
- $n$  = Ukuran sampel

Dengan mengambil  $p = 0.41$ ,  $\alpha = 0.15$ , dan  $\beta = 0.10$ , dari hasil perhitungan diatas dengan tabel  $r$  maka diperoleh ukuran sampel ( $n$ ) minimal sebesar 17 sampel, ukuran sampel tersebut sudah mewakili populasi sehingga kesimpulannya sampel penelitian ini dapat menggambarkan karakteristik populasi. Dalam hal ini ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 53 sampel atau 88.33 % dari populasi, dimana populasi responden dalam penelitian ini adalah 60 responden, yaitu terdiri dari 30 Pegawai Pos Express dan 30 konsumen *corporate* Pos Express. Metode yang digunakan dalam memilih responden adalah dengan menggunakan *simple random sampling*, atau pemilihan secara acak.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Secara umum penelitian ini mempergunakan kombinasi tiga teknik pengumpulan data, yaitu :

- 1) Wawancara dengan pegawai Pos Express (pimpinan dan karyawan) di Branch Office Bandung. Wawancara ini dimaksudkan sebagai pertimbangan dalam membuat kuesioner dan kesesuaian untuk menganalisis hasil pengolahan data.

- 2) Kuesioner, yang dipergunakan untuk meliputi data dari berbagai sumber data. Mengingat sumber data dalam penelitian ini berbeda, maka dalam penelitian ini dibuat dua macam kuesioner, masing-masing yaitu :
  - a. Kuesioner berwarna biru ditujukan untuk para pegawai (pimpinan dan karyawan) Pos Express PT Posindo.
  - b. Kuesioner berwarna kuning ditujukan untuk para pelanggan (konsumen *corporate*) Pos Express PT Posindo.
- 3) Observasi dilakukan terhadap beberapa sumber data sesuai dengan unit observasi/analisis yang telah disebutkan diatas.

Pelaksanaan survey dan pengumpulan data dilakukan selama lima bulan, yaitu dari bulan Juli sampai dengan bulan November 2006.

### 3.7 Metode Pengolahan Data

Pada penelitian ini ada beberapa tahapan dalam pengolahan data setelah dilakukan pengumpulan data penelitian, adapun tahapannya sebagai berikut :

1. Uji Validitas dan Reliabilitas.
2. Transformasi Data dari Skala Ordinal ke Skala Interval.
3. Analisis Jalur (*Path Analysis*).
4. Pengujian Hipotesis.

#### 1) Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12.0 *for Windows*. Pengujian validitas instrumen dapat dilakukan dengan menggunakan analisis item, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor setiap item dengan skor totalnya yang merupakan jumlah seluruh skor item. Sedangkan pengujian reliabilitas dapat digunakan dengan metode *Croanbach Alpha*, yaitu merupakan rumus matematis yang digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas ukuran.

Untuk menentukan apakah instrumen valid, yaitu diperoleh melalui  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - k$ . dimana  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah

jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai  $r$ -hitung  $>$  dari  $r$ -tabel. Sedangkan reliabilitas suatu instrumen dikatakan baik atau reliabel jika memiliki nilai *Croanbach Alpha*  $>$  dari 0.600.

## 2) Transformasi Data

Untuk mengolah data mentah hasil kuesioner penelitian digunakan *Methods of Successive Intervals* (MSI). *Methods of Successive Intervals* adalah suatu metode yang digunakan untuk mentransformasikan suatu data dari data ordinal menjadi data interval. Skala data dalam penelitian menggunakan Skala Likert (jenis pengukuran ordinal) dengan ranking 1 sampai 5, maka agar data tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik dengan hasil yang lebih baik, maka data ordinal tersebut ditransformasikan lebih dahulu kedalam bentuk data interval dengan menggunakan Metode *Successive Interval* (Green, 1945) dalam Gustanto (2004). Penggunaan skala ordinal tidak memungkinkan diperolehnya nilai mutlak dari objek yang diteliti, tetapi hanya kecenderungannya saja, sehingga tidak dapat langsung digunakan untuk perhitungan selanjutnya (pengolahan analisis jalur). Oleh karena itu dilakukan transformasi skala ordinal ke skala interval.

Dengan Metode *Successive Interval* ini diharapkan jawaban dari responden mencerminkan keadaan yang sebenarnya dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menghitung frekuensi jawaban (f).
2. Menghitung proporsi yang diperoleh dari frekuensi (f) dibagi dengan jumlah responden (n).
3. Menghitung proporsi kumulatif.
4. Mencari nilai batas (*boundary*) yang diperoleh dari tabel kurva normal yang merupakan nilai batas absis  $z$  atau menggunakan software MS exel.
5. Menghitung nilai fungsi padat probabilitas pada absis  $z$  dengan rumus :

$$\delta(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{z^2}{2}}, -\infty, z, \infty$$

Dengan rata-rata  $z = 0$  dan variansi = 1.

6. Menghitung nilai skala (NS) dengan rumus :

$$NS = \frac{(\text{densitybatasbawah}) - (\text{densitybatasatas})}{(\text{luasbatasatas}) - (\text{luasbatasbawah})}$$

7. Menghitung nilai korelasi :

$$K = 1 + [Mn(NS)].$$

8. Menghitung nilai rata-rata interval, nilai rata-rata interval =  $NS + K$  .

### 3) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel penelitian, digunakan pendekatan dengan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*). Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif, setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan kedalam subvariabel dan setiap subvariabel dioperasionalkan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- Sebagaimana dalam operasionalisasi variabel, maka variabel-variabel di dalam penelitian ini merupakan data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) dan jenis pertanyaan "perbedaan semantik" yang menggunakan lima item peringkat jawaban, masing-masing : 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (setiap item pertanyaan bersifat positif).
- Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item. Adapun kriteria untuk skor adalah sebagai berikut, skor 1 atau kotak pertama menunjukkan kurang pentingnya permasalahan atau rendahnya prioritas menurut responden, demikian seterusnya, hingga skor 5 atau kotak kelima yang menunjukkan sangat pentingnya atau tingginya prioritas menurut responden yang bersangkutan. Untuk mempermudah responden dalam menentukan pilihan yang paling sesuai dengan pendapat pribadinya, maka pada bagian kotak paling ujung (kiri maupun kanan) dituliskan pernyataan sebagai panduan.

- Mengingat dalam teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*) diperlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval, maka untuk kepentingan tersebut, dilakukan peningkatan data berskala Ordinal ke Interval. Peningkatan data berskala Ordinal menjadi Interval tersebut dilakukan melalui *Methods of Successive Intervals* (MSI).
- Didalam penelitian ini, pengolahan analisis jalur dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12.0 *for Windows* dengan analisis data dan pengujian hipotesis, metode ini bertujuan untuk menguji apakah model yang diusulkan cocok tidak dengan data, yaitu dengan cara membandingkan matriks korelasi teoritis dengan matriks korelasi empiris. Jika kedua matriks relatif sama, maka model dikatakan "cocok" atau fit.

#### 4) Pengujian Hipotesis

Skema hubungan variabel-variabel yang mempengaruhi pembentukan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bila rangkaian dapat membentuk model persamaan simultan. Variabel-variabel yang terlibat secara dominan tersebut membentuk persamaan implisitnya, sebagai berikut :

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, \delta_1) \quad (1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, Y_1, \delta_2) \quad (2)$$

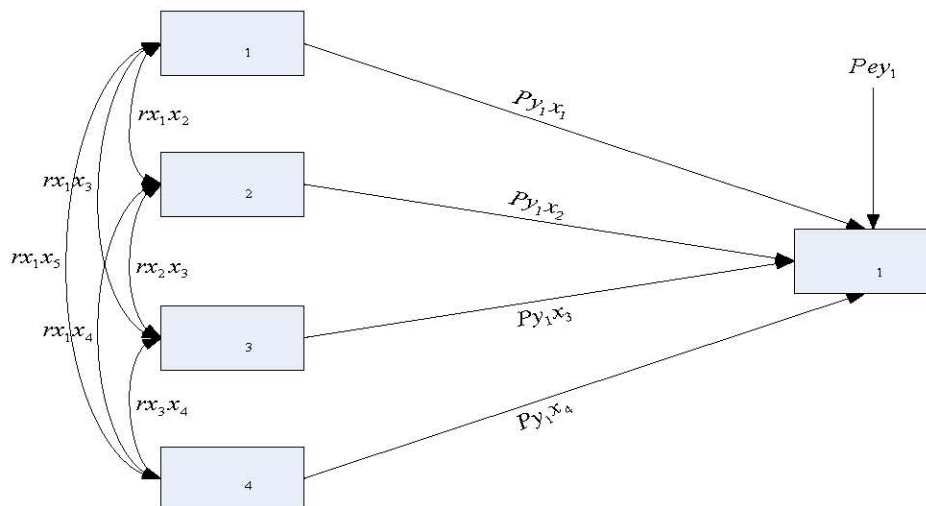
Dimana :

- $Y_1$  = Penciptaan Nilai (*Value Creation*)
- $Y_2$  = Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan
- $X_1$  = Kompetensi Pegawai
- $X_2$  = Proses Kerja
- $X_3$  = Pemanfaatan Teknologi
- $X_4$  = Rumusan Strategi
- $\delta_1, \delta_2, \dots$  = *disturbance term (error)*

Adapun langkah-langkah analisis data dan pengujian hipotesis dalam analisis jalur dengan *software* SPSS 12.0 for Windows, sebagai berikut :

1. Dari hasil pengamatan masukan data dalam data editor SPSS, dengan mengatur struktur data dan pastikan kolom mewakili variabel dan baris mewakili responden.
2. Karena terdapat dua substruktur maka pengolahan data dengan SPSS harus dilakukan dengan dua tahap mengikuti substruktur dari persamaan strukturalnya.

### Substruktur 1



Sumber : Diolah berdasarkan Kajian Penelitian

**Gambar 3.6 : Substruktur 1 Analisis Jalur (Path Analysis)**

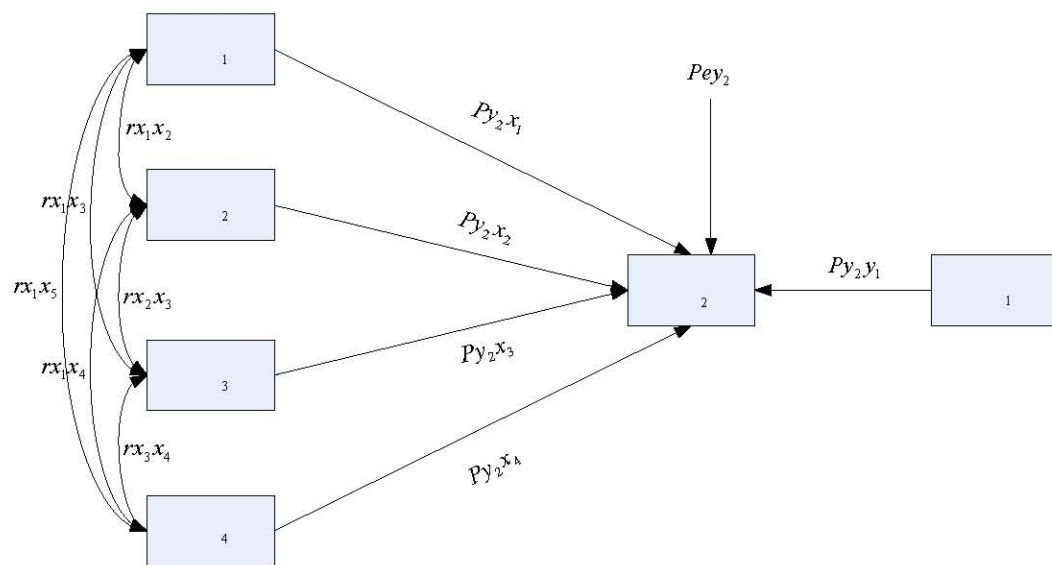
Analisis pertama dengan mengikuti persamaan Regresi dengan model sebagai berikut:  $Y_1 = Py_1x_1 + Py_1x_2 + Py_1x_3 + Py_1x_4 + \delta_1$

Dimana :

- $Y_1$  = Penciptaan Nilai (*Value Creation*)
- $X_1$  = Kompetensi Pegawai
- $X_2$  = Proses Kerja
- $X_3$  = Pemanfaatan Teknologi
- $X_4$  = Rumusan Strategi

Dalam pengolahan data dengan *software* SPSS 12.0 for Windows fitur yang digunakan yaitu fungsi *Regression Linear* dimana hasil atau *outputnya* untuk mengetahui seberapa besar koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$ , seberapa kuat pengaruh secara simultan antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$ , dan seberapa besar koefisien jalur antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$  dalam pengujian hipotesis.

### Substruktur 2



Sumber : Diolah berdasarkan Kajian Penelitian

**Gambar 3.7 : Substruktur 2 Analisis Jalur (Path Analysis)**

Analisis kedua dengan mengikuti persamaan Regresi dengan model sebagai berikut :  $Y_2 = Py_2x_1 + Py_2x_2 + Py_2x_3 + Py_2x_4 + Py_2y_1 + \delta_2$

Dimana :

- $Y_2$  = Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan
- $Y_1$  = Penciptaan Nilai (*Value Creation*)
- $X_1$  = Kompetensi Pegawai
- $X_2$  = Proses Kerja
- $X_3$  = Pemanfaatan Teknologi

- $X_4$  = Rumusan Strategi

Dalam pengolahan data dengan *software* SPSS 12.0 for Windows fitur yang digunakan yaitu fungsi *Regression Linear* dimana hasil atau *outputnya* untuk mengetahui seberapa besar koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ , seberapa kuat pengaruh secara simultan antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ , dan seberapa besar koefisien jalur antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  dalam pengujian hipotesis.

### 3. *Correlational analysis of $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ , dan $X_4$*

Uji korelasi bertujuan untuk menguji hubungan antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  yang tidak menunjukkan hubungan fungsional (berhubungan bukan berarti disebabkan). Uji korelasi ini tidak membedakan jenis variabel (tidak ada variabel dependen maupun independen). Keeratan hubungan ini dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Nilai koefisien korelasi merupakan nilai yang digunakan untuk mengukur kekuatan (keeratan) suatu hubungan antarvariabel. Korelasi Pearson dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum X_{ij}Y_i) - (\sum X_{ij})(\sum Y_i)}{\sqrt{[(N\sum X_{ij}^2 - (\sum X_{ij})^2) [N\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

dimana:

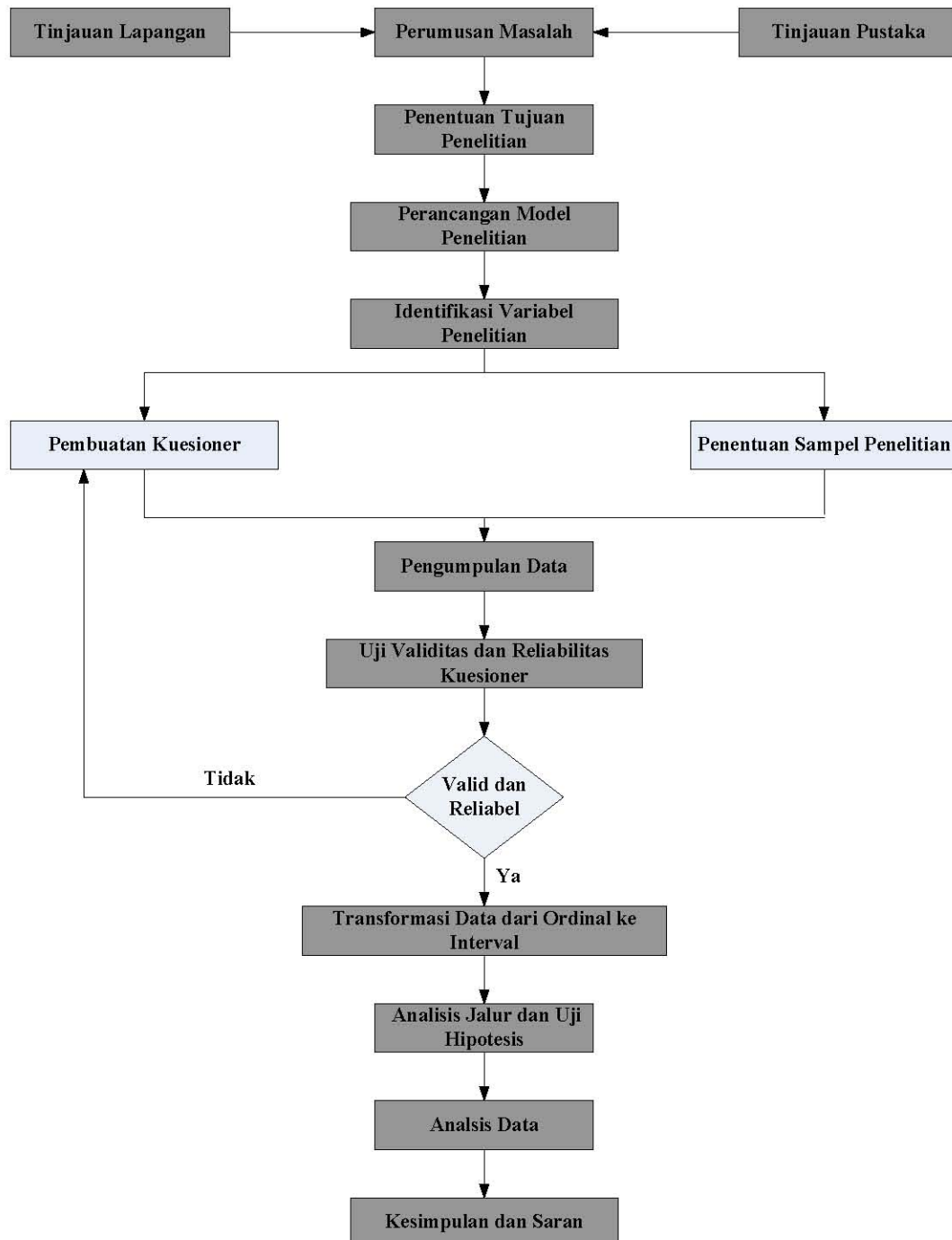
- $r$  = Angka korelasi
- $X_{ij}$  = Skor pernyataan j dan responden I
- $Y_i$  = Skor total responden I
- $N$  = Jumlah responden

Dalam pengolahan data dengan *software* SPSS 12.0 for Windows fitur yang digunakan yaitu fungsi *Correlate Bivariate* dimana hasil atau *outputnya* untuk mengetahui seberapa besar koefisien korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ .

### **3.8 Analisis Data**

Pada bagian ini dilakukan interpretasi hasil yang diperoleh berdasarkan hasil dari Analisis Jalur (*Path Anaysis*) yang pengumpulan dan pengolahan datanya dengan menggunakan konsep-konsep dan teori-teori statistika yang diuraikan pada Bab II. Analisis dilakukan pada data mentah hasil kuesioner yang berhasil dikumpulkan, hasil uji-uji statistika data-data kuesioner termasuk kuesioner yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, transformasi data serta Analisis Jalur (*Path Anaysis*) dan uji hipotesis. Kemudian juga berisikan kutipan dari hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan Branch Office Pos Express Bandung PT Posindo. Dalam kerangka analisis digambarkan berupa pemetaan Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) yang terjadi di Pos Express berdasarkan hasil Analisis Jalur (*Path Anaysis*) yang dikaitkan dengan dimensi Proses Bisnis (Kompetensi Pegawai, Proses Kerja, Pemanfaatan Teknologi, dan Rumusan Strategi) dan Proses Bisnis Utama Pos Express, yaitu : Pengumpulan (*Collecting*), Pemrosesan (*Processing/sorting*), Penghantaran (*Transporting*), Penyampaian (*Delivery*).

### 3.9 Rancangan Pemecahan Masalah



Sumber : Diolah berdasarkan Kajian Penelitian

**Gambar 3.8 : Rancangan Pemecahan Masalah**

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Data Umum Perusahaan**

###### **A. Sejarah PT Posindo**

Kantor pos pertama di Indonesia adalah di Batavia yang didirikan pada tanggal 26 Agustus 1746 oleh Gubernur Jendral JW Baron, kemudian pada tahun 1906 diberikan nama Posts TelegraafedTelefoondiensts (PPT) dan pada tanggal 27 September 1945 jawatan PPT Republik Indonesia ditandai oleh pengambilan kantor pusat PPT di Bandung oleh angkatan muda PPT dari pemerintahan militer Jepang, tanggal tersebut diperingati sebagai hari bakti Postel. Pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 20 tahun 1961 status jawatan PPT berubah menjadi Perusahaan Negara (PN) Pos dan Telekomunikas. Lalu pada tahun 1965 PN Pos dan Telekomunikasi dibagi dua menjadi: 1) PN Pos dan Giro berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965, dan 2) PN Telekomunikasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965. Selanjutnya pada tahun 1978 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1978 status PN Pos dan Giro diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro. Dan yang terakhir pada tanggal 20 Juni 1995 Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro diubah menjadi Perusahaan Persero PT. Pos Indonesia.

###### **B. Visi dan Misi PT Posindo**

- Visi

Menjadi perusahaan Pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai.

- Misi

Memberikan solusi terbaik bagi bisnis, pemerintah dan individu melalui penyediaan sistem bisnis dan layanan komunikasi tulis, logistik, transaksi keuangan, dan filateli berbasis jejaring terintegrasi, terpercaya dan kompetitif di pasar domestik dan global.

### **C. Kebijakan PT Posindo**

- Kebijakan Bidang Operasi

- 1) Usaha meningkatkan kualitas layanan melalui penyempurnaan proses operasi yang difokuskan kearah minimalisasi *non adding time*.
- 2) Fokus pada pengelolaan kompetensi bisnis inti, baik dari sisi *network* maupun antaran.
- 3) *Concern* terhadap usaha efisiensi dan komitmen sadar mutu.
- 4) Untuk memperkuat *positioning* PT Posindo sebagai “*The most intensive, integrated and reliable service network in Indonesia*”, maka pengelolaan jaringan diarahkan ke pemberdayaan wilayah untuk mewujudkan interkoneksi jaringan perhubungan pos yang efektif dengan dukungan teknologi informasi.
- 5) Standarisasi desain pola proses operasi diarahkan ke simplikasi proses dalam usaha meningkatkan ketaatan pada pelaksanaan SOP dengan tetap mengembangkan kemampuan inovasi yang diimplimentasikan setelah melalui proses pengujian dan pembakuan.

- Kebijakan Bidang Operasi Bisnis Keuangan dan Keagenan

- 1) Memperluas kerjasama dengan mitra-mitra kerja strategis melalui aliansi strategis yang dapat memberikan manfaat kepada masing-masing pihak (*win-win solution*) dalam mendukung peningkatan produksi dan pendapatan. Dalam hal ini Pos Indonesia bertindak sebagai *intermediary* bagi lembaga-lembaga pemerintah, swasta maupun *distribution* (penyaluran dana).

- 2) Penerapan tarif yang kompetitif untuk seluruh layanan keuangan baik weselpos, giropos maupun layanan keagenan dengan mengacu kepada harga pokok produksi masing-masing serta layanan yang sejenis.
- 3) Mengefektifkan aktivitas bisnis dengan melakukan integrasi kegiatan pemasaran dan operasi.
- 4) Prioritas pengembangan / aktivitas bisnis pada produk unggulan yang bernilai tambah tinggi dan berdaya saing kuat.

- Kebijakan Bidang Operasi Bisnis Komunikasi (Biskom)

Tingkat pertumbuhan Biskom dalam lima tahun terakhir rata-rata 14% per tahun dan masih merupakan kontributor terbesar (rata-rata 65%) dari total pendapatan perusahaan.

Untuk *level of product*, kiriman standar masih mendominasi perolehan pendapatan dari total pendapatan Biskom (rata-rata 54%).

Bahwa tidak satupun produk prioritas PT Posindo yang mampu bersaing dengan baik di pasar. Walaupun pendapatan perpucuknya lebih baik dibanding dengan produk Standar, namun produksinya terus merosot (rata-rata turun 10,24% pertahun).

Memperhatikan hal tersebut di atas maka kebijakan operasional Biskom mengacu pada :

- 1) Mengembalikan bisnis kepada kompetensi perusahaan, yaitu *physical delivery*, dengan tetap mengembangkan dan mengaplikasi peran teknologi informasi.
- 2) Memberikan keleluasaan kepada Wilpos dan UPT untuk mengembangkan produk, sejauh dalam lingkup operasi wilayah masing-masing, dan kerangka *product review*. Unit Biskom sebagai *regulator*, *evaluator* dan perannya dalam supervisi, akan bertindak guna mendukung program kerja yang ada.
- 3) Bidang garapan pokok Biskom dimasa datang adalah sebagai berikut: (1) Layanan *Direct-mail* dan (2) Antaran premium dalam kota dengan *setting* kota-kota yang diprediksikan berpotensi produk ini diterima pasar. *Inter-city* kurir dibangun dengan koneksitas antar jaringan *City-Kurir*.

- Kebijakan Bidang Pranteksar
  - 1) Optimalisasi dukungan operasional yaitu pengadaan teknik dan sarana diutamakan untuk kebutuhan dan atas permintaan operasional.
  - 2) Penyehatan teknik dan sarana dengan melakukan pengelolaan teknik dan sarana yang sehat dari aspek yuridis, ekonomi, sosial dan administrasi.
  - 3) Menciptakan nilai baru dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan (*value creation*).
  
- Kebijakan Bidang (SDM)
  - 1) Kebutuhan tenaga operasional didasarkan pada efektifitas fungsi, melalui rekrutmen pegawai, TKK, pendidikan pegawai dan mutasi serta implementasi berbagai program *Assessment Centre*. Pelatihan manajerial dan pendidikan yang diselenggarakan di Puslatpos serta kerjasama dengan pihak luar disesuaikan dengan kebutuhan profesi dan operasional. Sasarannya fokus pada peningkatan kepuasan pegawai dan kualitas SDM yang dapat meningkatkan *value* perusahaan.
  - 2) Program pengembangan SDM diarahkan secara optimal pada pencapaian bersama antara tujuan perusahaan dan kepentingan pegawai.
  - 3) Peningkatan kesejahteraan pegawai diadakan melalui peningkatan nilai penerimaan *riil* dan penambahan jenis benefit yang diarahkan sejalan dengan restrukturisasi biaya pegawai.
  - 4) Pengembangan hubungan industrial yang harmonis antara pegawai dan manajemen sehingga membentuk kemitraan dalam rangka mendukung kemajuan perusahaan.
  - 5) Pendirian Lembaga Politeknikpos.

#### **D. Tujuan PT Posindo**

Menjadi pilihan utama mitra bisnis, domestik dan global dijabarkan lebih lanjut pada terbangunkan pola kemitraan bisnis yang saling menguntungkan dalam mewujudkan kemajuan bisnis dan kesejahteraan yang berjangka panjang. Sedangkan solusi terbaik dilakukan melalui kinerja keuangan terbaik, nilai kastemer terbaik, proses terbaik dan SDM terbaik.

### **E. Keyakinan Dasar PT Posindo**

Karyawan yang bertalenta (*Talented People*), Keunggulan Layanan (*Excellence Service*), Nilai-nilai Bagi Kastemer (*Customer Values*), Pertumbuhan Kinerja Keuangan yang Tinggi dan Berkelanjutan (*Sustainable Outstanding Financial Performance*).

### **F. Nilai-nilai Dasar PT Posindo**

Regangan tujuan (*Stretching Goals*), Integritas (*Integrity*), Berpikir Kesisteman (*System Thinking*), Berana dan Bertanggung jawab (*Courage and Responsible*), dan Penghargaan Berbasis Kinerja (*Reward Based on Performance*).

### **G. Sasaran PT Posindo**

Program kerja tahun 2001 mengarah kepada penciptaan nilai bagi *customer*, dengan sasaran terciptanya kontinuitas kegiatan yang mengarah pada *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer retention*. Dalam implementasinya, pencapaian sasaran perusahaan dijabarkan dalam tiga kategori sasaran pokok yakni sasaran operasional dengan orientasi pada kepuasan konsumen melalui upaya peningkatan mutu pelayanan, sasaran SDM dengan fokus pada peningkatan kualitas dan produktivitas pegawai yang dapat meningkatkan nilai perusahaan, sasaran keuangan dengan fokus kepada peningkatan nilai perusahaan melalui pencapaian kinerja keuangan yang akan dapat mendukung tingkat kinerja perusahaan "Sehat-A".

### **H. Strategi PT Posindo**

Strategi pencapaian peluang dan sasaran usaha tahun 2001 berintikan pada : fokus pengelolaan kompetensi bisnis inti, strategi kemitraan dan revitalisasi proses bisnis melalui penjabaran Marketing Pos 2000. Untuk mengelola peluang usaha yang akan dilakukan pada tahun 2001 tersebut, maka pemilihan strategi dilakukan sebagai berikut :

- 1) Perusahaan diarahkan untuk mampu bersaing tidak hanya untuk menghasilkan *output*, tetapi juga dalam penyediaan *input* yang selanjutnya dapat dikembangkan ke arah kekuatan persaingan di proses bisnis melalui implementasi strategi *operational excellence*.
- 2) Memperbesar peran perusahaan sebagai *intermediary* menghubungkan *company to household* dan *governance to household*.
- 3) Menggeser *image* layanan pos dari *low price low quality* ke *reasonable price speed service*.
- 4) Fokus usaha di layanan perkotaan yang diarahkan pada : Pengembangan layanan *city courier*, penggarapan jalur gemuk lebih intensif, menggarap ceruk pasar secara kreatif dan intensif melalui pengembangan layanan *customized*, menghadapi pesaing dengan lebih tegas.
- 5) Mengarahkan pola kemitraan, selain untuk efisiensi, ke arah pembentukan nilai baru.
- 6) Mengevaluasi kekuatan jaringan secara intensif. Optimalisasi peran setiap fungsi dan unit kerja perusahaan serta keterlibatan secara aktif serikat pekerja sebagai mitra manajemen untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

#### I. Bidang Usaha PT Posindo

- Bisnis Komunikasi dan Bisnis Filateli

Tabel 4.1 : Bisnis Komunikasi dan Bisnis Filateli

KATEGORI	JENIS PRODUK	
	Terbukukan	Tidak Terbukukan
Produk Inti		
Strandar	Surat Pos Tercatat/R	Surat Pos Biasa
Prioritas	Surat Pos Kilat Khusus	Surat Pos Kilat
Perlakuan khusus	Surat Pos Perlakuan Khusus	Surat Pos Perlakuan Khusus
Produk Pengembangan	Surat Pos Hibrida	

	Produk Inti Filateli	
	Produk Kreatif/Inovatif Filateli	
Produk Perluasan	Layanan Internet	
	Waralaba/Franchising	

Sumber : PT Posindo

- Bisnis Logistik

**Tabel 4.2 : Bisnis Logistik**

KATEGORI	JENIS PRODUK
Produk Inti	
Strandar	Paket Pos Biasa
Prioritas	Paket Pos Kilat Khusus
Perlakukan khusus	Paket Pos Perlakuan Khusus
Produk Pengembangan	Paket Pos Optima
	Paket Pos Point to Point, Warehousing

Sumber : PT Posindo

- Bisnis Keuangan dan Keagenan

**Tabel 4.3 : Bisnis Keuangan dan Keagenan**

KATEGORI	JENIS PRODUK
Produk Inti	
Strandar	Weselpos, Giropos
Prioritas	Weselpos Prima, Giropos Prima
Perlakukan khusus	Kemitraan
Produk Pengembangan	Cekpos Wisata
	Weselpos Tagih, Sispenas
Produk Perluasan	Poserba

Sumber : PT Posindo

## J. Struktur Organisasi PT Posindo



Sumber : PT Posindo

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Utama PT Posindo

### 4.1.2 Pos Express PT Posindo

Pos Express merupakan layanan premium persembahan dari PT Posindo terutama untuk memenuhi kebutuhan jasa pengiriman surat, dokumen atau barang dalam kota atau ke kota-kota di Indonesia hanya dalam waktu sehari atau semalam yang diarahkan dapat mendeliver surat, dokumen dengan cepat, tepat dan dapat terlacak atau ditelusuri, serta akan tiba ke tujuan pada hari itu juga yang mengusung motto *'Quick, Accurate, Traceable'*. Layanan ini juga disebut sebagai layanan bisnis komunikasi dalam bentuk dokumen maupun barang dengan tingkat berat maksimum lima kilogram yang diselenggarakan dalam ruang lingkup kota/zona tertentu. layanan baru ini ditargetkan dapat menjadi *service provider* dalam jasa *Courier Express* yang terbaik, terkuat, dan dapat bersaing di era global. Karena itu layanan ini ditangani SDM profesional di bidangnya, sehingga memberikan kepuasan kepada *customer*.

Dukungan teknologi informasi dan ribuan karyawan yang berpengalaman dalam menguasai bisnis kurir, menjadikan Pos Express sebagai satu jaminan akan kecepatan dan ketepatan pengiriman. Selain itu Pos Express juga menawarkan tarif yang sangat kompetitif untuk memberikan jaminan dan nilai kepuasan yang

tinggi. Garansi *cash back* 100 % yang diberikan PT Posindo melalui Pos Express memungkinkan pengguna yang kecewa akibat keterlambatan pengiriman mendapatkan penggantian biaya. Dan memastikan bahwa pengiriman barang yang dilakukan oleh masyarakat sudah termasuk asuransi untuk keselamatan kiriman.

Jasa unggulan layanan Pos Express memiliki kelebihan bahwa pelanggan bisa melacak melalui website [www.express.posindo.co.id](http://www.express.posindo.co.id). Sehingga bisa dipastikan apakah dokumen pengiriman mereka sudah sampai atau belum ke tempat tujuan, sedangkan waktu tempuh lebih cepat dibandingkan jenis pengiriman surat biasa atau targetnya sama dengan kilat khusus bagi wilayah regional sampai ke tempat tujuan paling lambat 1x24 jam, nasional 2x24 jam, sedangkan pengiriman dokumen ke luar negeri telah disiapkan jasa layanan *ekspor mail service* (EMS) pada kota-kota yang telah memiliki jaringan.

#### **A. Fitur Layanan**

Layanan untuk dokumen dan barang express untuk tujuan antar kota

- *Nextday before 10 Service*  
Bila anda melakukan pengiriman hari ini maka kiriman akan sampai di alamat esok harinya sebelum pukul 10.00 pagi.
- *Nextday Service*  
Bila Anda melakukan pengiriman hari ini maka kiriman akan sampai di alamat esok harinya maksimal pukul 17.00 sore.

Layanan untuk dokumen dan barang express untuk tujuan dalam kota

- *Someday Service*  
Kiriman anda akan diterima di alamat pada hari itu juga, selama alamat tujuan masih berada dalam satu kota.
- *Nextday before 5 Service*  
Bila anda melakukan pengiriman hari ini maka kiriman akan sampai di alamat esok harinya maksimal pukul 17.00.

**B. Branch Office dan Service Point Pos Express**

- Medan
- Batam
- Area Jakarta
- Bandung
- Surabaya
- Denpasar
- Semarang
- Yogyakarta
- Pekanbaru
- Palembang
- Jambi
- Bandarlampung
- Balikpapan
- Pontianak
- Manado
- Makasar
- Padang
- Solo
- Bekasi
- Bogor

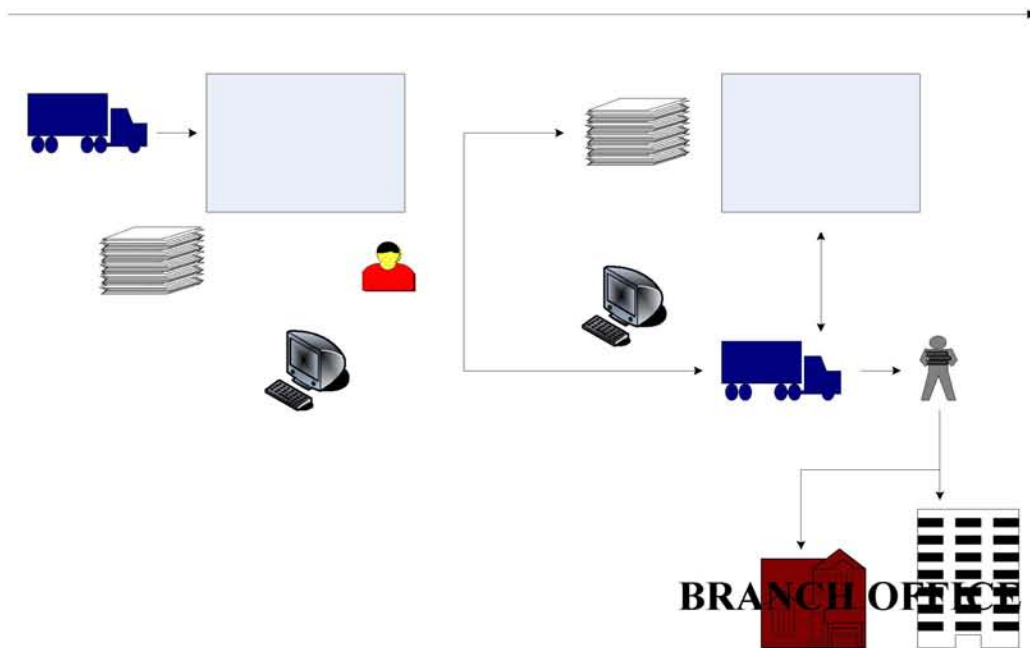
Sumber : Diolah Berdasarkan Hasil Pengumpulan Data

**C. Proses Bisnis Utama Pos Express**

Proses bisnis utama Pos Express mencakup 4 tahapan proses sebagai berikut:

- Pengumpulan (*collecting*)
- Pemrosesan (*processing/sorting*)
- Pengangkutan (*transporting*)
- Penyampaian (*delivery*)

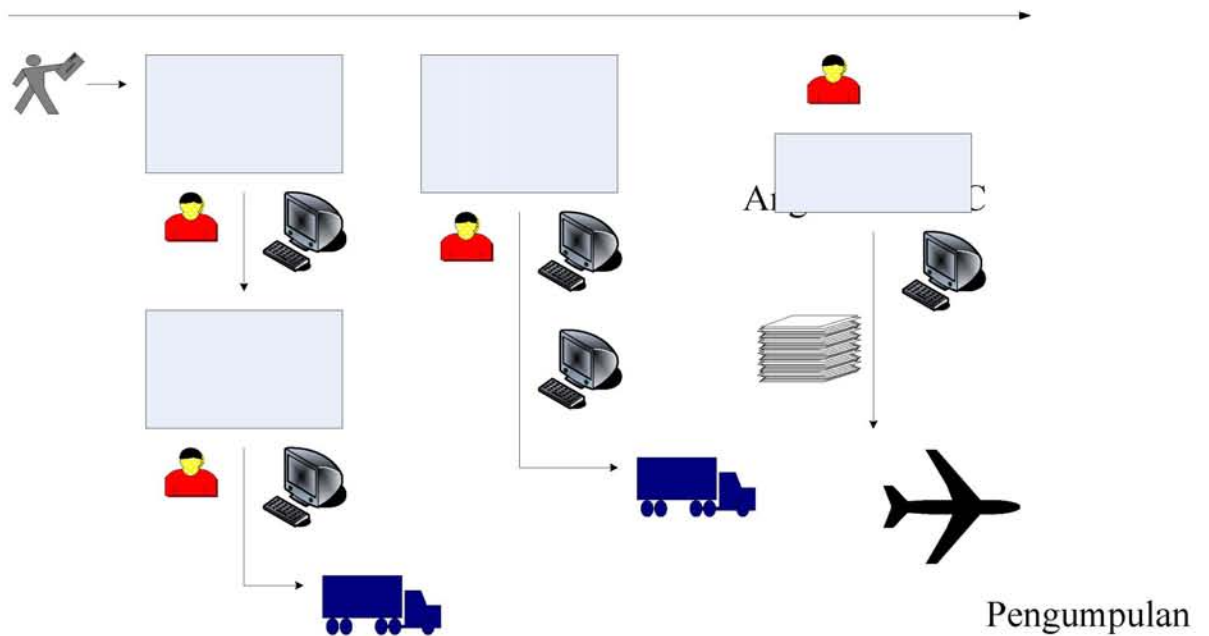
**Proses Bisnis *In Coming* Pos Express**



Sumber : Pos Express PT Posindo

**Gambar 4.2 : *In Coming* Business Process Pos Express**

**Proses Bisnis *Out Going* Pos Express**



Sumber : Pos Express PT Posindo

**Gambar 4.3 : *Out Going* Business Process Pos Express**

### 4.1.3 Data Permasalahan

#### A. Instrumen Pengumpulan Data

Untuk dapat menghasilkan data yang diinginkan secara tepat, untuk itu dalam pembuatan kuesioner ini langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan jenis informasi yang dibutuhkan dalam pemecahan masalah. Jenis informasi yang dibutuhkan adalah persepsi pegawai Pos Express dan pelanggan (konsumen *corporate*) Pos Express terhadap objek pengamatan pada variabel-variabel penelitian. Setelah jenis informasi yang dibutuhkan diperoleh, maka dilakukan perancangan kuesioner dengan memperhatikan isi dan bentuk pertanyaan. Isi pertanyaan yaitu pernyataan tentang fakta-fakta mengenai sikap responden dalam penilaian terhadap variabel-variabel penelitian. Sedangkan bentuk pertanyaan yaitu cara penyajian pertanyaan. Bentuk dan isi pertanyaan sangat menentukan sikap responden terhadap variabel-variabel penelitian.

Dalam penelitian ini, digunakan kuesioner dengan dua bagian yang berbeda tapi persepsinya berbeda, yaitu :

- 1) Kuesioner Pegawai (pimpinan dan karyawan) Pos Express

Tabel 4.4 : Sistematika Kuesioner Untuk Pegawai Pos Express

Bagian	Deskripsi Bagian	Jenis Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan
I	Data umum responden	Tertutup	5
II	Penilaian dan persepsi responden mengenai Proses Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) di Pos Express	Tertutup	33

2) Kuesioner Pelanggan (konsumen *corporate*) Pos Express

Tabel 4.5 : Sistematika Kuesioner Untuk Pelanggan Pos Express

Bagian	Deskripsi Bagian	Jenis Pertanyaan	Jumlah Pertanyaan
I	Data umum responden	Tertutup	4
II	Penilaian dan persepsi responden mengenai Proses Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) di Pos Express	Tertutup	33

Kuesioner bagian I dan II merupakan kuesioner dengan jenis pertanyaan tertutup, maka kuesioner tersebut harus dibuat dengan hati-hati. Kuesioner II merupakan kuesioner utama dalam menilai atau memotret kondisi Pos Express melalui pegawai dan pelanggannya.

**B. Pengumpulan Data**

Kuesioner yang dinyatakan sah adalah kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti dengan pertanyaan yang terjawab semua, jawaban pertanyaan sesuai petunjuk, tidak ada jawaban yang kosong, tidak ada satu pertanyaan dengan jawaban ganda dan tidak ada lembaran pertanyaan yang hilang serta tidak rusak.

Dari penyebaran kuesioner yang telah dilakukan mendapatkan hasil seperti tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6 : Rekapitulasi Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah Pegawai (pimpinan dan karayawan)	Jumlah Pelanggan (konsumen <i>corporate</i> )
Kuesioner yang disebarkan	29	29
Kuesioner yang kembali	25	28
Kuesioner yang sah	25	28

### C. Informasi Mengenai Data Umum Responden

Ringkasan informasi tentang komposisi data responden Pegawai (pimpinan dan karyawan) Pos Express, dapat ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 4.7 : Komposisi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	%
1	< 1 Tahun	4	16
2	1 s/d 5 Tahun	2	8
3	6 s/d 10 Tahun	3	12
4	> 10 Tahun	16	64
	<b>Jumlah</b>	25	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

Tabel 4.8 : Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SLTP	2	8
2	SMU dan Sederajat	21	84
3	Diploma	1	4
4	Sarjana (S1)	1	4
	<b>Jumlah</b>	25	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

**Tabel 4.9 : Komposisi Responden Berdasarkan Umur**

No	Umur	Jumlah	%
1	< 20 Tahun	2	8
2	20 s/d 30 Tahun	3	12
3	31 s/d 40 Tahun	18	72
4	> 40 Tahun	2	8
	<b>Jumlah</b>	25	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

**Tabel 4.10 : Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	24	96
2	Perempuan	1	4
	<b>Jumlah</b>	25	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

Ringkasan informasi tentang komposisi data responden Pelanggan (konsumen *corporate*) Pos Express, dapat ditampilkan sebagai berikut :

**Tabel 4.11 : Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Perusahaan**

No	Jenis Perusahaan	Jumlah	%
1	Jasa	21	75
2	Manufaktur	7	25
	<b>Jumlah</b>	28	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

**Tabel 4.12 : Komposisi Responden Berdasarkan Penggunaan Jasa Pos Express**

No	Penggunaan Jasa Pos Express	Jumlah	%
1	Dokumen Tertulis	23	82
2	Paket	5	18
	<b>Jumlah</b>	28	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

**Tabel 4.13 : Komposisi Responden Berdasarkan Lamanya Berlangganan**

No	Lama Berlangganan	Jumlah	%
1	< 1 Tahun	0	0
2	1 s/d 5 Tahun	28	100
3	> 5 Tahun	0	0
	<b>Jumlah</b>	28	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

**Tabel 4.14 : Komposisi Responden Berdasarkan Lokasi Kantor**

No	Lokasi kantor	Jumlah	%
1	Bandung	28	100
2	Luar Bandung	0	0
	<b>Jumlah</b>	28	100

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Untuk menentukan apakah setiap item variabel kuesioner valid, yaitu diperoleh melalui  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - k$ . dimana  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel.

Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai  $r$ -hitung > dari  $r$ -tabel. Sedangkan reliabilitas suatu item variabel kuesioner dikatakan baik atau reliabel jika memiliki nilai *Croanbach Alpha* > dari 0.600.

Tabel 4.15 : Hasil uji Validaitas dan Reliabilitas Kuesioner

Dimensi	Item	Validitas		Reliabilitas (Cronbach's) Hitung	Reliabilitas (Cronbach's) > 0.600
		Korelasi (r-hitung)	Korelasi (r-tabel)		
Kompetensi Pegawai (X <sub>1</sub> )	1	0.148	0.286	0.900	0.600
	2	0.467	0.286	0.896	0.600
	3	0.298	0.286	0.899	0.600
	4	0.007	0.286	0.903	0.600
	5	0.385	0.286	0.897	0.600
	6	0.110	0.286	0.901	0.600
Proses Kerja (X <sub>2</sub> )	7	0.591	0.288	0.895	0.600
	8	0.138	0.288	0.902	0.600
	9	0.345	0.288	0.899	0.600
	10	0.408	0.288	0.897	0.600
	11	0.222	0.288	0.900	0.600
	12	0.533	0.288	0.895	0.600
	13	0.347	0.288	0.898	0.600
	14	0.570	0.288	0.894	0.600
Pemanfaatan Teknologi (X <sub>3</sub> )	15	0.421	0.286	0.897	0.600
	16	0.647	0.286	0.893	0.600
	17	0.680	0.286	0.892	0.600
	18	0.536	0.286	0.895	0.600
	19	0.626	0.286	0.893	0.600
	20	0.492	0.286	0.896	0.600
	21	0.527	0.286	0.895	0.600
Rumusan Strategi (X <sub>4</sub> )	22	0.244	0.276	0.900	0.600
	23	0.421	0.276	0.897	0.600
	24	0.509	0.276	0.895	0.600
	25	0.467	0.276	0.896	0.600
Penciptaan Nilai (Value Creation) (Y <sub>1</sub> )	26	0.595	0.279	0.893	0.600
	27	0.479	0.279	0.896	0.600
	28	0.507	0.279	0.895	0.600
	29	0.520	0.279	0.895	0.600
	30	0.587	0.279	0.894	0.600
Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan(Y <sub>2</sub> )	31	0.545	0.273	0.895	0.600
	32	0.604	0.273	0.894	0.600
	33	0.625	0.273	0.894	0.600

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

Didapat setiap item korelasi t-hitung diketahui ada 6 item pertanyaan yang tidak valid dan 27 item pertanyaan dinyatakan valid dari keseluruhan item pertanyaan yaitu 33 item pertanyaan, dengan item yang tidak valid adalah 1, 4, 6, 8, 11, dan 22, berdasarkan hal itu, hasil perhitungan tersebut tetap digunakan untuk Analisis Jalur (*Path Analysis*). Sedangkan dengan menggunakan metode *Croanbach Alpha* didapat koefisien reliabilitas alpha untuk setiap item variabel

kuesioner  $> 0.600$  (merupakan koefisien reliabilitas yang telah ditentukan), dengan demikian seluruh item variabel kuesioner dikatakan reliabel.

#### 4.2.2 Transformasi Data dari Skala Ordinal ke Skala Interval

Mengingat dalam teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*) diperlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval, maka untuk kepentingan tersebut, dilakukan peningkatan data ordinal ke interval. Peningkatan data ordinal menjadi interval tersebut dilakukan melalui *Methods of Successive Interval* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.16 : Hasil Taransformasi Data dari Ordinal ke Interval

Variabel	Kategori	Frekuensi	Proporsi	Proporsi Kumulatif	Nilai Batas z	Nilai Fungsi Padat	Nilai Skala	Nilai Konversi	Nilai Rataan Interval
1	3	8	0.15	0.15	1.04	0.685	0.686	1.686	2
	4	42	0.79	0.94	1.55	1.327	1.327	2.327	4
	5	3	0.06	1.00					5
2	3	9	0.17	0.17	-0.96	0.633	0.633	1.633	2
	4	38	0.72	0.89	1.22	0.840	0.840	1.840	3
	5	6	0.11	1.00					5
3	2	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	3	7	0.13	0.15	1.04	0.685	0.686	1.686	2
	4	41	0.77	0.92	1.41	1.078	1.079	2.079	3
4	5	4	0.08	1.00					5
	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	2	1	0.02	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	4	0.08	0.11	-1.23	0.850	0.851	1.851	3
	4	46	0.87	0.98	2.05	3.263	3.264	4.264	5
5	5	1	0.02	1.00					5
	3	2	0.04	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	4	43	0.81	0.85	1.04	0.685	0.686	1.686	2
6	5	8	0.15	1.00					5
	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5

	3	3	0.06	0.08	-1.41	1.078	1.079	2.079	3
	4	46	0.87	0.94	1.56	1.347	1.348	2.348	4
	5	3	0.06	1.00					5
7	3	4	0.08	0.08	-1.41	1.078	1.079	2.079	3
	4	40	0.75	0.83	0.95	0.627	0.627	1.627	2
	5	9	0.17	1.00					5
8	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.624	4.624	5
	2	1	0.02	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	8	0.15	0.19	-0.88	0.588	0.588	1.588	2
	4	38	0.72	0.91	1.34	0.979	0.980	1.980	3
	5	5	0.09	1.00					5
9	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	2	3	0.06	0.08	-1.41	1.078	1.079	2.079	3
	3	8	0.15	0.23	-0.74	0.525	0.525	1.525	2
	4	37	0.70	0.92	1.41	1.078	1.079	2.079	3
	5	4	0.08	1.00					5
10	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	2	1	0.02	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	4	0.08	0.11	-1.23	0.850	0.851	1.851	3
	4	40	0.75	0.87	1.12	0.747	0.748	1.748	2
	5	7	0.13	1.00					5
11	2	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	3	6	0.11	0.13	-1.13	0.756	0.756	1.756	3
	4	40	0.75	0.89	1.22	0.840	0.840	1.840	3
	5	6	0.11	1.00					5
12	3	6	0.11	0.11	-1.23	0.890	1.851	1.851	3
	4	38	0.72	0.83	0.95	0.627	0.627	1.627	2
	5	9	0.17	1.00					5
13	3	17	0.32	0.32	-0.47	0.446	0.446	1.446	2
	4	29	0.55	0.87	1.12	0.747	0.748	1.748	2
	5	7	0.13	1.00					5
14	2	2	0.04	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	12	0.23	0.26	-0.64	0.490	0.490	1.490	2
	4	33	0.62	0.89	1.22	0.840	0.840	1.840	3

	5	6	0.11	1.00					5
15	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	3	20	0.38	0.40	-0.25	0.412	0.412	1.412	2
	4	24	0.45	0.85	1.04	0.685	0.686	1.686	2
	5	8	0.15	1.00					5
16	3	14	0.26	0.26	-0.64	0.490	0.490	1.490	2
	4	31	0.58	0.85	1.04	0.685	0.686	1.686	2
	5	8	0.15	1.00					5
17	3	12	0.23	0.23	-0.74	0.525	0.525	1.525	2
	4	28	0.53	0.75	0.67	0.499	0.500	1.500	2
	5	13	0.25	1.00					5
18	2	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	3	16	0.30	0.32	-0.47	0.446	0.446	1.446	2
	4	31	0.58	0.91	1.34	0.979	0.980	1.980	3
	5	5	0.09	1.00					5
19	2	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	3	12	0.23	0.25	-0.67	0.499	0.500	1.500	2
	4	35	0.66	0.91	1.34	0.979	0.980	1.980	3
	5	5	0.09	1.00					5
20	3	11	0.21	0.21	-0.81	0.554	0.554	1.554	2
	4	38	0.72	0.92	1.41	1.078	1.079	2.079	3
	5	4	0.08	1.00					5
21	3	9	0.17	0.17	-0.95	0.627	0.627	1.627	2
	4	39	0.74	0.91	1.34	0.979	0.980	1.980	3
	5	5	0.09	1.00					5
22	1	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	2	1	0.02	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	13	0.25	0.28	-0.58	0.472	0.472	1.472	2
	4	35	0.66	0.94	1.55	1.327	1.327	2.327	4
	5	3	0.06	1.00					5
23	3	6	0.11	0.11	-1.23	0.850	0.851	1.851	3
	4	38	0.72	0.83	0.95	0.627	0.627	1.627	2
	5	9	0.17	1.00					5
24	3	7	0.13	0.13	-1.13	0.756	0.756	1.756	3

	4	38	0.72	0.85	1.04	0.685	0.686	1.686	2
	5	8	0.15	1.00					5
25	3	6	0.11	0.11	-1.23	0.850	0.851	1.851	3
	4	36	0.68	0.79	0.80	0.550	0.550	1.550	2
	5	11	0.21	1.00					5
26	3	24	0.45	0.45	-0.13	0.402	0.403	1.403	2
	4	22	0.42	0.87	1.12	0.747	0.748	1.748	2
	5	7	0.13	1.00					5
27	2	2	0.04	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	14	0.26	0.30	-0.53	0.459	0.459	1.459	2
	4	29	0.55	0.85	1.04	0.685	0.686	1.686	2
	5	8	0.15	1.00					5
28	2	2	0.04	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	9	0.17	0.21	-0.81	0.554	0.554	1.554	2
	4	31	0.58	0.79	0.81	0.554	0.554	1.554	2
	5	11	0.21	1.00					5
29	2	2	0.04	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	3	7	0.13	0.17	-0.95	0.627	0.627	1.627	2
	4	35	0.66	0.83	0.95	0.627	0.627	1.627	2
	5	9	0.17	1.00					5
30	2	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	3	6	0.11	0.13	-1.13	0.756	0.756	1.756	3
	4	35	0.66	0.79	0.81	0.554	0.554	1.554	2
	5	11	0.21	1.00					5
31	3	8	0.15	0.15	-1.04	0.685	0.686	1.686	2
	4	35	0.66	0.81	0.88	0.588	0.588	1.588	2
	5	10	0.19	1.00					5
32	3	2	0.04	0.04	-1.75	1.845	1.846	2.846	5
	4	37	0.70	0.74	0.64	0.490	0.490	1.490	2
	5	14	0.26	1.00					5
33	3	1	0.02	0.02	-2.05	3.263	3.264	4.264	5
	4	37	0.70	0.72	0.58	0.472	0.472	1.472	2
	5	15	0.28	1.00					5

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

### 4.2.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Diketahui tingkat keterkaitan antara Kompetensi Pegawai, Proses Kerja, Pemanfaatan Teknologi, dan Rumusan Strategi terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan yang diuraikan sebagai berikut :

#### A. Tingkat Kompetensi Pegawai Pos Express menurut Responden

Tabel 4.17 : Tingkat Kompetensi Pegawai Pos Express menurut Responden, (n = 53)

No	Tingkat Kompetensi Pegawai	1	2	3	4	5
1	Tingkat orientasi pencapaian standar kinerja	0	0	8	42	3
2	Tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi	0	0	9	38	6
3	Tingkat profesionalisme pegawai	0	1	7	41	4
4	Tingkat keterampilan pegawai	1	1	4	46	1
5	Tingkat tanggungjawab pegawai	0	0	2	43	8
6	Tingkat efektifitas bekerja	1	0	3	46	3
Persentase (%)		0.6	0.6	10.4	80.5	7.9

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

#### B. Tingkat Proses Kerja Pegawai Pos Express menurut Responden

Tabel 4.18 : Tingkat Proses Kerja Pegawai Pos Express menurut Responden, (n = 53)

No	Tingkat Proses Kerja Pegawai	1	2	3	4	5
1	Tingkat pemahaman proses kerja/bisnis perusahaan	0	0	4	40	9
2	Tingkat kesesuaian bidang/posisi pekerjaan	1	1	8	38	5
3	Tingkat kebutuhan jumlah pegawai	1	3	8	37	4
4	Tingkat pemahaman tugas	1	1	4	40	7
5	Tingkat volume tugas/pekerjaan	0	1	6	40	6
6	Tingkat penambahan volume tugas	0	0	6	38	9

7	Tingkat kedisiplinan bekerja	0	0	17	29	7
8	Tingkat komunikasi dalam memecahkan masalah	0	0	12	33	6
<b>Persentase (%)</b>		0.7	1.9	15.3	69.6	12.5

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

### C. Tingkat Pemanfaatan Teknologi di Pos Express menurut Responden

**Tabel 4.19 : Tingkat Pemanfaatan Teknologi Pos Express menurut Responden, (n = 53)**

No	Tingkat Pemanfaatan Teknologi di Pos Express	1	2	3	4	5
1	Tingkat ketersediaan teknologi (non-komunikasi) terbaru	1	0	20	24	8
2	Tingkat ketersediaan teknologi komunikasi terbaru	0	0	14	31	8
3	Tingkat minat pegawai akan teknologi pelayanan	0	0	12	28	13
4	Tingkat keterampilan pegawai dalam pemanfaatan teknologi	0	1	16	31	5
5	Tingkat inisiatif pegawai untuk memanfaatkan teknologi	0	1	12	35	5
6	Tingkat efisiensi pemanfaatan teknologi	0	0	11	38	4
7	Tingkat efektifitas pemanfaatan teknologi	0	0	9	39	5
<b>Persentase (%)</b>		0.3	0.5	25.3	61	12.9

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

#### D. Tingkat Rumusan Strategi Pos Express menurut Responden

Tabel 4.20 : Tingkat Rumusan Strategi Pos Express menurut Responden, (n = 53)

No	Tingkat Rumusan Strategi Pos Express	1	2	3	4	5
1	Tingkat sosialisasi efisiensi biaya proses kerja/bisnis	1	1	13	35	3
2	Tingkat orientasi waktu proses pengiriman	0	0	6	38	9
3	Tingkat kekhususan dan konsistensi efisiensi biaya proses kerja/bisnis	0	0	7	38	8
4	Tingkat kekhususan dan konsistensi waktu proses pengiriman	0	0	6	36	11
Persentase (%)		0.5	0.5	15.1	69.3	14.6

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

#### E. Tingkat Penciptaan Nilai (*Value Creation*) di Pos Express menurut Responden

Tabel 4.21 : Tingkat Penciptaan Nilai Pos Express menurut Responden, (n = 53)

No	Tingkat Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) di Pos Express	1	2	3	4	5
1	Tingkat efisiensi biaya proses kerja/bisnis perusahaan	0	0	24	22	7
2	Tingkat daya respon perusahaan	0	2	14	29	8
3	Tingkat fleksibilitas perusahaan	0	2	9	31	11
4	Tingkat inovasi perusahaan	0	2	7	35	9
5	Tingkat akurasi penyampaian kiriman	0	1	6	35	11

Persentase (%)	0	2.6	22.6	57.4	17.4
----------------	---	-----	------	------	------

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

## F. Tingkat Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Pos Express menurut Responden

Tabel 4.22 : Tingkat Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Pos Express menurut Responden, (n = 53)

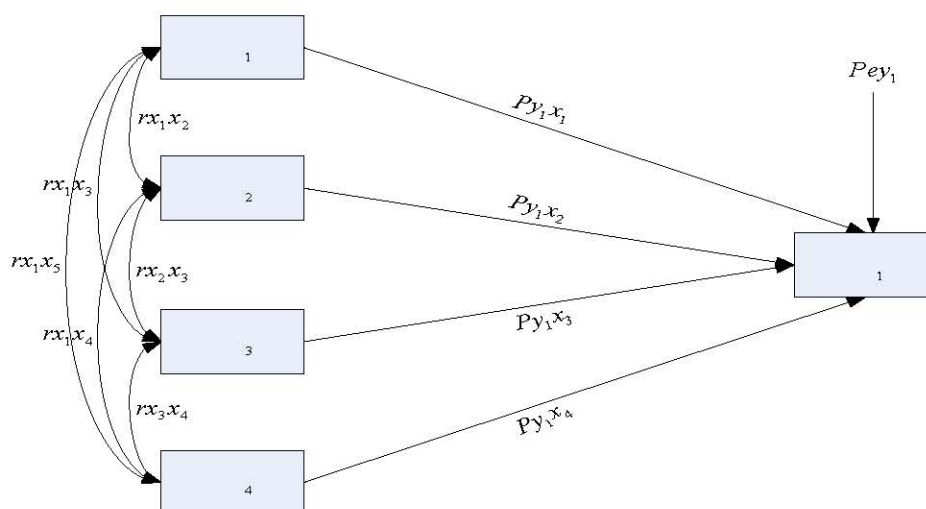
No	Tingkat Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Pos Express	1	2	3	4	5
1	Tingkat keunggulan biaya	0	0	8	35	10
2	Tingkat keunggulan waktu	0	0	2	37	14
3	Tingkat keunggulan kualitas	0	0	1	37	15
Persentase (%)		0	0	6.9	68.6	24.5

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner

### 4.2.4 Pengujian Hipotesis

#### A. Tingkat Pengaruh Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), dan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) Terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ )

##### Substruktur 1



Sumber : Diolah Berdasarkan Kajian Penelitian

Gambar 4.4 : Substruktur 1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis pertama dengan mengikuti persamaan Regresi dengan model sebagai berikut:  $Y_1 = \beta_{y_1x_1} + \beta_{y_1x_2} + \beta_{y_1x_3} + \beta_{y_1x_4} + \delta_1$

Dimana :

- $Y_1$  = Penciptaan Nilai (*Value Creation*)
- $X_1$  = Kompetensi Pegawai
- $X_2$  = Proses Kerja
- $X_3$  = Pemanfaatan Teknologi
- $X_4$  = Rumusan Strategi

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12.0 *for Windows* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

**Tab el 4.23 : Koefisien Determinasi  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 <sup>a</sup>	.541	.503	3.24889

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Tampak bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.541 berarti bahwa 54.1 % variabilitas variabel Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), dan Rumusan Strategi ( $X_4$ ).

Kemudian untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), dan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) Terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) maka dapat dilihat dari hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 4.24 : *Analisis of Varians*  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$ ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	596.666	4	149.167	14.132	.000 <sup>a</sup>
	Residual	506.654	48	10.555		
	Total	1103.321	52			

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y1

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai F hitung sebesar 14.132. Dimana kriteria penolakan  $H_0$ , jika : F hitung lebih besar dari F tabel atau  $F_0 > F_{\alpha, 1, n-3}$ , dengan mengambil taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka dari tabel distribusi F didapat nilai F tabel untuk  $F_{0.05, 1, 50} = 4.000$ .

Dikarenakan  $14.132 > 4.000$  (F tabel), dan sig F sebesar 0.000, maka  $H_0$  ditolak. Artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), dan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) dengan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ), atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), dan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) sebesar koefisien determinasinya ( $R^2$ ) = atau 0.541 atau 54.1 % dan pengaruh variabel luar sebesar 45.9 % (*error* = 0.459).

Uji secara parsial untuk mengetahui variabel bebas mana yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yang diuji dengan uji t, hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25 : Koefisien Standar  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$ 

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.680	3.701		.454	.652
	X1	-.200	.216	-.115	-.926	.359
	X2	.433	.174	.498	2.488	.016
	X3	.401	.170	.438	2.356	.023
	X4	-.176	.254	-.120	-.692	.492

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Dari hasil perhitungan program SPSS koefisien jalur (*beta* atau *Standardized Coefficients*) adalah sebagai berikut :

Kriteria penolakan  $H_0$  jika :  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  table atau  $t_0 > t_{\alpha, 1, n-3}$  :

- 1) Koefisien beta pertama = -0.115, diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar -0.926 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai  $t$  tabel atau  $t_{0.05, 50} = 1.670$ , dikarenakan  $t$  hitung = -0.926 < 1.670 ( $t$  tabel), maka  $H_0$  diterima atau dengan kata lain bahwa Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) yaitu dengan nilai sebesar -0.115.
- 2) Koefisien beta kedua = 0.498, diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2.488 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai  $t$  tabel atau  $t_{0.05, 50} = 1.670$ , dikarenakan  $t$  hitung = 2.488 > 1.670 ( $t$  tabel), maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain bahwa Proses Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) sebesar 0.498.
- 3) Koefisien beta ketiga = 0.438, diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2.356 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai  $t$  tabel atau  $t_{0.05, 50} = 1.670$ , dikarenakan  $t$  hitung = 2.356 > 1.670 ( $t$  tabel), maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain bahwa



Dimana :

- $Y_2$  = Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan
- $Y_1$  = Penciptaan Nilai (*Value Creation*)
- $X_1$  = Kompetensi Pegawai
- $X_2$  = Proses Kerja
- $X_3$  = Pemanfaatan Teknologi
- $X_4$  = Rumusan Strategi

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12.0 *for Windows* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

**Tabel 4.26 : Koefisien Determinasi  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 <sup>a</sup>	.741	.714	1.94990

a. Predictors: (Constant),  $Y_1, X_1, X_4, X_3, X_2$

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Tampak bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.741 berarti bahwa 74.1 % variabelitas variabel Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), Rumusan Strategi ( $X_4$ ) dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ).

Kemudian untuk, menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), Rumusan Strategi ( $X_4$ ) dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) maka dapat dilihat dari hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 4.27 : Analisis of Varians  $X_1$  ,  $X_2$  ,  $X_3$  ,  $X_4$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	511.753	5	102.351	26.919	.000 <sup>a</sup>
	Residual	178.699	47	3.802		
	Total	690.453	52			

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X4, X3, X2

b. Dependent Variable: Y2

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai F hitung sebesar 26.919. Dimana kriteria penolakan  $H_0$ , jika : F hitung lebih besar dari F tabel atau  $F_0 > F_{\alpha, 1, n-3}$ , dengan mengambil taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka dari tabel distribusi F didapat nilai F tabel untuk  $F_{0.05, 1, 50} = 4.000$ .

Dikarenakan  $26.919 > 4.000$  (F tabel), dan sig F sebesar 0.000, maka  $H_0$  ditolak. Artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), Rumusan Strategi ( $X_4$ ) dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) dengan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ), atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ), Proses Kerja ( $X_2$ ), Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ), Rumusan Strategi ( $X_4$ ) dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) sebesar koefisien determinasinya ( $R^2$ ) = atau 0.741 atau 74.1 % dan pengaruh variabel luar sebesar 25.9 % ( $error = 0.259$ ).

Uji secara parsial untuk mengetahui variabel bebas mana yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yang diuji dengan uji t, hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.28 : Koefisien Standar  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$ 

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.947	2.226		.425	.672
	X1	-.273	.131	-.199	-2.086	.042
	X2	.232	.111	.338	2.092	.042
	X3	.376	.108	.519	3.486	.001
	X4	-.307	.153	-.264	-1.998	.052
	Y1	.313	.087	.396	3.612	.001

a. Dependent Variable: Y2

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Dari hasil perhitungan program SPSS koefisien jalur (*beta* atau *Standardized Coefficients*) adalah sebagai berikut :

Kriteria penolakan  $H_0$  jika : t hitung lebih besar dari t table atau  $t_0 > t_{\alpha, 1, n-3}$  :

- 1) Koefisien beta pertama = -0.199, diperoleh nilai t hitung sebesar -2.086 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai t tabel atau  $t_{0.05, 50} = 1.670$ , dikarenakan t hitung =  $-2.086 < 1.670$  (t tabel), maka  $H_0$  diterima atau dengan kata lain bahwa Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) dengan nilai sebesar -0.199.
- 2) Koefisien beta kedua = 0.338, diperoleh nilai t hitung sebesar 2.092 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai t tabel atau  $t_{0.05, 50} = 1.670$ , dikarenakan t hitung =  $2.092 > 1.670$  (t tabel), maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain bahwa Proses Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) sebesar 0.338.
- 3) Koefisien beta ketiga = 0.519, diperoleh nilai t hitung sebesar 3.486 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai t tabel atau  $t_{0.05, 50} = 1.670$ , dikarenakan t hitung =  $3.486 > 1.670$  (t tabel), maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain bahwa

Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) sebesar 0.519.

- 4) Koefisien beta keempat = -0.264, diperoleh nilai t hitung sebesar -1.998 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai t tabel atau  $t_{0.05,50} = 1.670$ , dikarenakan t hitung =  $-1.998 < 1.670$  (t tabel), maka  $H_0$  diterima atau dengan kata lain bahwa Rumusan Strategi ( $X_4$ ) tidak berpengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) dengan nilai sebesar -0.264.
- 5) Koefisien beta kelima = 0.396, diperoleh nilai t hitung sebesar 3.612 dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5 % dan jumlah sampel  $n = 53 - 3 = 50$ , maka nilai t tabel atau  $t_{0.05,50} = 1.670$ , dikarenakan t hitung =  $3.612 > 1.670$  (t tabel), maka menolak  $H_0$  atau dengan kata lain bahwa Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan ( $Y_2$ ) sebesar 0.396.

### Koefisien Korelasi

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12.0 *for Windows* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

**Tabel 4.29 : Koefisien Korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$**

		Correlations			
		X1	X2	X3	X4
X1	Pearson Correlation	1	.558**	.605**	.541**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53
X2	Pearson Correlation	.558**	1	.824**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	53	53	53	53
X3	Pearson Correlation	.605**	.824**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	53	53	53	53
X4	Pearson Correlation	.541**	.809**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	53	53	53	53

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Diolah dari Hasil Pengolahan Data Kuesioner dengan SPSS

Diketahui hubungan korelasi setiap variabel sebagai berikut :

- 1) Koefisien korelasi antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ) dengan Proses Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0.558.
- 2) Koefisien korelasi antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ) dengan Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ) sebesar 0.605.
- 3) Koefisien korelasi antara Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ) dengan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) sebesar 0.541.
- 4) Koefisien korelasi antara Proses Kerja ( $X_2$ ) dengan Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ) sebesar 0.824.
- 5) Koefisien korelasi antara Proses Kerja ( $X_2$ ) dengan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) sebesar 0.809.
- 6) Koefisien korelasi antara Pemanfaatan Teknologi ( $X_3$ ) dengan Rumusan Strategi ( $X_4$ ) sebesar 0.752.

### **Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

- 1) Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect - **IE**)

$$IE_{211} = X_1 \text{ melalui } Y_1 \text{ ke } Y_2 = (-0.115)(0.396) = -0.045$$

$$IE_{212} = X_2 \text{ melalui } Y_1 \text{ ke } Y_2 = (0.498)(0.396) = 0.197$$

$$IE_{213} = X_3 \text{ melalui } Y_1 \text{ ke } Y_2 = (0.438)(0.396) = 0.173$$

$$IE_{214} = X_4 \text{ melalui } Y_1 \text{ ke } Y_2 = (-0.120)(0.396) = -0.047$$

- 2) Pengaruh langsung (Direct Effect - **DE**)

$$DE_{11} = X_1 \text{ ke } Y_1 = -0.115$$

$$DE_{12} = X_2 \text{ ke } Y_1 = 0.498$$

$$DE_{13} = X_3 \text{ ke } Y_1 = 0.438$$

$$DE_{14} = X_4 \text{ ke } Y_1 = -0.120$$

$$DE_{21} = X_1 \text{ ke } Y_2 = -0.199$$

$$DE_{22} = X_2 \text{ ke } Y_2 = 0.338$$

$$DE_{23} = X_3 \text{ ke } Y_2 = 0.519$$

$$DE_{24} = X_4 \text{ ke } Y_2 = -0.264$$

$$DE_{21} = Y_1 \text{ ke } Y_2 = 0.396$$

### 3) Pengaruh Total (Total Effect - TE)

$$TE_{11} = DE_{11} + IE_{211} = (-0.115) + (-0.045) = -0.160$$

$$TE_{12} = DE_{12} + IE_{212} = (0.498) + (0.197) = 0.695$$

$$TE_{13} = DE_{13} + IE_{213} = (0.438) + (0.173) = 0.611$$

$$TE_{14} = DE_{14} + IE_{214} = (-0.120) + (-0.047) = -0.167$$

$$TE_{21} = DE_{21} = -0.199$$

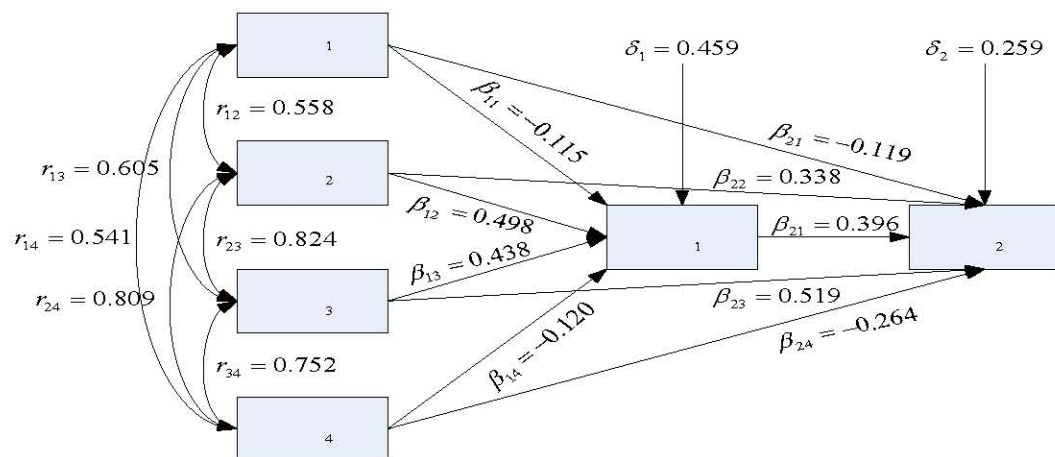
$$TE_{22} = DE_{22} = 0.338$$

$$TE_{23} = DE_{23} = 0.519$$

$$TE_{24} = DE_{24} = -0.264$$

$$TE_{21} = DE_{21} = 0.396$$

Berikut ini adalah diagram jalur dan persamaan struktural, yaitu :



Sumber : Diolah dari Hasil Analisis Jalur dengan SPSS

**Gambar 4.6 : Path Diagram untuk  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$**

Persamaan struktural adalah, sebagai berikut :

$$\text{Substruktur 1 } Y_1 = -0.115X_1 + 0.498X_2 + 0.438X_3 + -0.120X_4 + \delta_1.$$

$$\text{Substruktur 2 } Y_2 = -0.119X_1 + 0.338X_2 + 0.519X_3 + -0.264X_4 + 0.396Y_1 + \delta_2.$$

## BAB V ANALISIS DATA

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) diketahui seberapa signifikan tingkat pengaruh dari empat dimensi Proses Bisnis (Kompetensi Pegawai/  $X_1$ , Proses Kerja/  $X_2$ , Pemanfaatan Teknologi/  $X_3$ , dan Rumusan Strategi/ $X_4$ ) mempengaruhi Penciptaan Nilai (*Value Creation*)/  $Y_1$  dan berdampak terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan/  $Y_2$  Pos Express yang di interpretasikan dalam koefisien jalur dan koefisien korelasi. Adapun susunannya sebagai berikut :

### **Koefisien korelasi :**

**Tabel 5.1 : Koefisien Korelasi antara  $X_1$  ,  $X_2$  ,  $X_3$  , dan  $X_4$**

No	Variabel/Sub Variabel	Tingkat Korelasi	Keterangan Hubungan
1	Korelasi Kompetensi Pegawai dengan Proses Kerja	0.558	Kuat
2	Korelasi Kompetensi Pegawai dengan Pemanfaatan Teknologi	0.605	Kuat
3	Korelasi Kompetensi Pegawai dengan Rumusan Strategi	0.541	Kuat
4	Korelasi Proses Kerja dengan Pemanfaatan Teknologi	0.824	Sangat Kuat
5	Korelasi Proses Kerja dengan Rumusan Strategi	0.809	Sangat Kuat
6	Korelasi Pengaruh Pemanfaatan Teknologi dengan Rumusan Strategi	0.752	Sangat Kuat

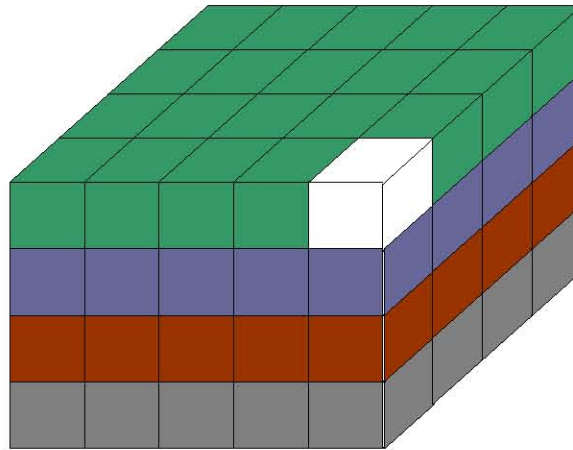
Sumber : Diolah dari Hasil Analisis Jalur dengan SPSS

**Koefisien jalur :****Tabel 5.2 : Koefisien Jalur antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$** 

No	Variabel/Sub Variabel	Tingkat Koefisien Jalur	Keterangan Pengaruh
1	Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> )	-0.115	Tidak Ada Pengaruh
2	Pengaruh Proses Kerja terhadap Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> )	0.498	Kuat
3	Pengaruh Pemanfaatan Teknologi terhadap Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> )	0.438	Kuat
4	Pengaruh Rumusan Strategi terhadap Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> )	-0.120	Tidak Ada Pengaruh
5	Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	-0.199	Tidak Ada Pengaruh
6	Pengaruh Proses Kerja terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	0.338	Lemah
7	Pengaruh Pemanfaatan Teknologi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	0.519	Kuat
8	Pengaruh Rumusan Strategi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	-0.264	Tidak Ada Pengaruh
9	Pengaruh Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	0.396	Lemah

Sumber : Diolah dari Hasil Analisis Jalur dengan SPSS

Proses bisnis utama Pos Express mencakup 4 tahapan proses, yaitu : Pengumpulan (*Collecting*), Pemrosesan (*Processing/sorting*), Pengangkutan (*Transporting*), Penyampaian (*Delivery*). Kemudian Dimensi Proses Bisnis terdiri dari 4 dimensi, yaitu : Kompetensi Pegawai, Proses Kerja, Pemanfaatan Teknologi, dan Rumusan Strategi. Lalu dimensi Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dibagi menjadi 5 bagian, yaitu : Biaya (*Cost*), Daya Respon (*Responsiveness*), Fleksibilitas (*Flexibility*), Inovasi (*Innovative*), dan Kualitas (*Quality*). Ketiga hal tersebut (Proses Bisnis Utama Pos Express, dimensi Proses Bisnis, dan dimensi Penciptaan Nilai) menjadi tiga sudut pandang dalam memetakan dimana, hal apa, dan melalui apa Proses Penciptaan Nilai terjadi, yang ditampilkan dalam gambar berikut :



Sumber : Diolah berdasarkan Kerangka Pikir Analisis Peneliti

**Gambar 5.1 : Tiga Dimensi Sudut Pandang Analisis (Proses Bisnis Utama, Dimensi Proses Bisnis, dan Dimensi Penciptaan Nilai)**

Keterangan :

**Tabel 5.3 : Pemetaan Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*)  
dengan Tiga Sudut Pandang**

DIMENSI		Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> )	Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan
		Cost – Responsiveness – Flexibility - Innovative - Quality	Cost -Time - Quality
PROSES BISNIS	Kompetensi Pegawai	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Tidak Ada Pengaruh/Tidak Berkontribusi)	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Tidak Ada Pengaruh/Tidak Berkontribusi)
	Proses Kerja	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Kuat/Cukup Tinggi)	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Lemah/Rendah)
	Pemanfaatan Teknologi	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Kuat/Cukup Tinggi)	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Kuat/Cukup Tinggi)
	Rumusan Strategi	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Tidak Ada Pengaruh/Tidak Berkontribusi)	<i>Collecting – Processing – Transporting – Delivery</i> (Tidak Ada Pengaruh/Tidak Berkontribusi)

Sumber : Diolah dari Hasil Analisis Jalur dengan SPSS dan Hasil Wawancara dan Observasi

Gambar dan tabel di atas menjelaskan bagaimana dimensi Proses Bisnis berkontribusi Menciptakan Nilai (*Creating Value*) dan membangun keunggulan melalui dimensi Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan dimensi Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan pada beberapa rangkaian Proses Bisnis Utama Pos Express, untuk itu dijelaskan sebagai berikut :

1. **Kompetensi Pegawai** Pos Express **tidak berkontribusi** Menciptakan Nilai (*Creating Value*) dalam hal Biaya, Daya Respon, Fleksibilitas, Inovasi, Kualitas dan **tidak berkontribusi** dalam membangun keunggulan

dalam hal biaya, waktu, kualitas pada proses Pengumpulan, Pemrosesan, Pengangkutan, Penyampaian di Pos Express.

2. **Proses Kerja** Pegawai Pos Express berkontribusi Menciptakan Nilai (*Creating Value*) dalam hal Biaya, Daya Respon, Fleksibilitas, Inovasi, Kualitas di Pos Express dengan **kuat/cukup tinggi** dan berkontribusi dalam membangun keunggulan dalam hal biaya, waktu, kualitas pada proses Pengumpulan, Pemrosesan, Pengangkutan, Penyampaian di Pos Express dengan **lemah/rendah**.
3. **Pemanfaatan Teknologi** di Pos Express berkontribusi Menciptakan Nilai (*Creating Value*) dalam hal Biaya, Daya Respon, Fleksibilitas, Inovasi, Kualitas dan berkontribusi dalam membangun keunggulan dalam hal biaya, waktu, kualitas pada proses Pengumpulan, Pemrosesan, Pengangkutan, Penyampaian di Pos Express dengan **kuat/cukup tinggi**.
4. **Rumusan Strategi** Pos Express **tidak berkontribusi** Menciptakan Nilai (*Creating Value*) dalam hal Biaya, Daya Respon, Fleksibilitas, Inovasi, Kualitas dan **tidak berkontribusi** dalam membangun keunggulan dalam hal biaya, waktu, kualitas pada proses Pengumpulan, Pemrosesan, Pengangkutan, Penyampaian di Pos Express.

Setelah melalui Analisis Jalur (*Path Analysis*) ternyata diketahui bahwa Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) yang berimplikasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan melalui dimensi-dimensi Proses Bisnis yang terjadi di Pos Express yang tertera diatas, maka berdasarkan hal tersebut dilakukan analisis untuk mengetahui keadaan yang terjadi melalui wawancara, observasi dan mengkaji hasil kuesioner yang dibandingkan dengan pendapat-pendapat para ahli yang dikaji dalam landasan teori, maka diketahui hasilnya sebagai berikut :

1. Kompetensi Pegawai

Teori : Keberhasilan menciptakan nilai dari suatu produk bukan terletak pada pabrik dan bangunan tapi terletak pada pikiran manusia (*knowledge and skill*) yang berada dibelakang penciptaan nilai dari produk tersebut. (*Pakar Manajemen Peter Drucker*).

Hasil Penelitian : Kompetensi Pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Penyataan antara teori dan hasil penelitian yang dilakukan di Pos Express ternyata menyimpang, untuk itu dilakukan analisis untuk mengetahui keadaan mengenai kondisi tersebut melalui wawancara, observasi dan mengkaji hasil kuesioner, sebagai berikut :

1. Tingkat rata-rata pendidikan Pegawai Pos Express 84 % berpendidikan SLTA, berdasarkan pertimbangan itu, kemampuan berpikir kreatif, berpikir analitis, dan berpikir strategis Pegawai Pos Express dalam rangka Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) belum berperan dengan alasan tingkat Pendidikan.
2. Tingkat rata-rata umur Pegawai Pos Express 72 % berumur 31 s/d 40 tahun, tetapi tingkat rata-rata lama bekerja Pegawai Pos Express 64 % telah bekerja lebih dari 10 tahun, berdasarkan pertimbangan itu, keterampilan Pegawai Pos Express sangat tinggi dengan alasan mereka bekerja lebih dari 10 tahun, tetapi hasrat untuk mengembangkan pengetahuan tidak menjadi perhatian dikarenakan umur Pegawai Pos Express menjadi kendala mereka untuk berkembang dan berpikir kreatif.

## 2. Proses Kerja

Teori : Proses Kerja berdampak pada Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) perusahaan dimasa depan (*Glad and Becker, 2002*).

Hasil Penelitian : Proses Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan berpengaruh tidak terlalu signifikan terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Penyataan antara teori dan hasil penelitian yang dilakukan di Pos Express ternyata sesuai, untuk itu dilakukan analisis untuk mengetahui keadaan mengenai kondisi tersebut melalui wawancara, observasi dan mengkaji hasil kuesioner, sebagai berikut :

1. Jam kerja Pegawai Pos Express dalam satu hari dibagi menjadi dua shift dan tidak ada jeda untuk istirahat, tetapi setiap pegawai diperbolehkan beristirahat kapanpun dan seperlunya tetapi dengan alasan yang jelas, berdasarkan pertimbangan itu, Proses Kerja pegawai Pos Express sangat efektif satu hari tidak ada jeda (sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan), sehingga pekerjaan dalam satu hari dapat terselesaikan.
2. Setiap pegawai Pos Express dianjurkan mengusai setiap pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam suatu Proses Kerja, berdasarkan pertimbangan itu, apabila ada Pegawai yang berhalangan, maka pegawai yang lain dapat menggantikan pekerjaannya sehingga pekerjaan dapat selesai sesuai dengan yang ditentukan perusahaan dan tidak terjadi penundaan pekerjaan.

### 3. Pemanfaatan Teknologi

Teori : Pemanfaatan Teknologi mempengaruhi Proses  
Penciptaan Nilai (*Value Creation*)  
(Totanan, 2004).

Hasil Penelitian : Pemanfaatan Teknologi berpengaruh secara signifikan  
Terhadap Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan  
Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Penyataan teori dan hasil penelitian yang dilakukan di Pos Express ternyata sesuai, untuk itu dilakukan analisis untuk mengetahui keadaan mengenai kondisi tersebut melalui wawancara, observasi dan mengkaji hasil kuesioner, sebagai berikut :

- Pos Express dalam pelayanannya menggunakan sistem *data base* langsung bagi setiap pelanggan yang akan menggunakan jasa Pos Express, dan Pos Express juga mekakai teknologi *web access*, yaitu pelanggan bisa melacak langsung kiriman dengan cara mengakses langsung/*on line* ke *web site*

yang telah ditentukan Pos Express, berdasarkan pertimbangan itu, Pos Express menawarkan jasa yang lebih inovatif dengan cara memanfaatkan teknologi untuk melayani berbagai kebutuhan pelanggan.

#### 4. Rumusan Strategi

- Teori : Rumusan Strategi berdampak terhadap Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Bersaing (*Totanan, 2004 dan Porter, 1980*).
- Hasil Penelitian : Rumusan Strategi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Penyataan teori dan hasil penelitian yang dilakukan di Pos Express ternyata menyimpang, untuk itu dilakukan analisis untuk mengetahui keadaan mengenai kondisi tersebut melalui wawancara, observasi dan mengkaji hasil kuesioner, sebagai berikut :

Pos Express merumuskan strategi dalam pelayanannya, sebagai berikut :

Layanan untuk dokumen dan barang express untuk tujuan antar kota

- *Nextday before 10 Service*  
Bila anda melakukan pengiriman hari ini maka kiriman akan sampai di alamat esok harinya sebelum pukul 10.00 pagi.
- *Nextday Service*  
Bila Anda melakukan pengiriman hari ini maka kiriman akan sampai di alamat esok harinya maksimal pukul 17.00 sore.

Layanan untuk dokumen dan barang express untuk tujuan dalam kota

- *Someday Service*  
Kiriman anda akan diterima si alamat pada hari itu juga, selama alamat tujuan masih berada dalam satu kota.

- *Nextday before 5 Service*

Bila anda melakukan pengiriman hari ini maka kiriman akan sampai di alamat esok harinya maksimal pukul 17.00.

Berdasarkan pertimbangan itu, beberapa pelanggan merasa apa yang dijanjikan Pos Express kadang-kadang tidak sesuai dengan kenyataannya (tidak tepat waktu, tidak tepat tujuan, dan tidak tepat tempat), sehingga pelanggan masih belum merasakan kenyamanan terhadap jasa yang mereka rasakan dari Pos Express.

### **Analisis Kebutuhan Nilai dari Perspektif *Internal* dan *External Customer***

Model Penciptaan Nilai (*Value Creation Model*) ini dibentuk dari dua sisi, yaitu *internal customer* (pegawai Pos Express) dan *external customer* (konsumen *corporate* Pos Express). Dengan komposisi sebagai berikut :

1. *Internal customer* (pegawai Pos Express)

= 47 %

2. *External customer* (konsumen *corporate* Pos Express)

= 53 %

Berdasarkan komposisi diatas analisis kebutuhan nilai dalam Model Penciptaan Nilai (*Value Creation Model*) di Pos Express harus memenuhi kebutuhan nilai dari perspektif *internal customer* (pegawai Pos Express) sebesar 47 % dari total nilai yang diciptakan dan perspektif *external customer* (konsumen *corporate* Pos Express) sebesar 53 % dari total nilai yang diciptakan.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Tingginya persaingan antar perusahaan Jasa Express mengisyaratkan pentingnya Pos Express untuk melakukan upaya-upaya perbaikan untuk mencapai keunggulan, khususnya dalam melakukan proses bisnisnya melalui kegiatan-kegiatan operasional yang efektif, efisien dan bernilai. Keunggulan Proses Bisnis ini dibangun oleh empat dimensi utama, yaitu Kompetensi Pegawai, Proses Kerja, Pemanfaatan Teknologi, dan Rumusan Strategi.

Dari hasil pengolahan data, analisis, dan uji hipotesis yang dilakukan didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*), diketahui bahwa Proses Bisnis memiliki kontribusi terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) sebesar 54.1 % dan variabel/faktor luar sebesar 45.9 %. Proses Bisnis dibagi menjadi empat dimensi, keempat dimensi tersebut masing-masing ada yang memiliki dan tidak memiliki pengaruh terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*), yaitu : Kompetensi Pegawai dengan nilai sebesar -0.115, Proses Kerja sebesar 0.498, Pemanfaatan Teknologi sebesar 0.438, dan Rumusan Strategi dengan nilai sebesar -0.120. Dari keempat faktor tersebut Kompetensi Pegawai dan Rumusan Strategi tidak mempunyai pengaruh terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*), kemudian Proses Kerja dan Pemanfaatan Teknologi memiliki pengaruh yang kuat/cukup tinggi terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*). Artinya bahwa tingkat Kompetensi Pegawai dan tingkat Rumusan Strategi di Pos Express belum diarahkan kedalam Proses Penciptaan Nilai, sedangkan tingkat Proses Kerja dan tingkat Pemanfaatan Teknologi di Pos Express berkontribusi cukup tinggi tapi masih belum optimal apabila dikaitkan dengan Proses Penciptaan Nilai (penambahan nilai baru terhadap kegiatan individu atau kelompok untuk menghasilkan produk/jasa yang lebih cepat, lebih tepat, lebih efisien, lebih bermutu, lebih responsif, dan lebih fleksibel).

- 2) Berdasarkan hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*), diketahui bahwa Proses Bisnis dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*) memiliki kontribusi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan sebesar 74.1 % dan variabel/faktor luar sebesar 25.9 %. Proses Bisnis dibagi menjadi empat dimensi, keempat dimensi tersebut masing-masing ada yang memiliki dan tidak memiliki pengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, yaitu : Kompetensi Pegawai dengan nilai sebesar -0.199, Proses Kerja sebesar 0.338, Pemanfaatan Teknologi sebesar 0.519, dan Rumusan Strategi sebesar -0.264. Dari keempat faktor tersebut Kompetensi Pegawai dan Rumusan Strategi tidak mempunyai pengaruh terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, lalu Proses Kerja memiliki pengaruh yang lemah/ sedang terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, kemudian Pemanfaatan Teknologi memiliki pengaruh yang kuat/ cukup tinggi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. Artinya bahwa Kompetensi Pegawai dan tingkat Rumusan Strategi di Pos Express belum diarahkan untuk mencapai keunggulan, lalu Proses Kerja di Pos Express dipandang berkontribusi kecil dalam mencapai keunggulan, sedangkan tingkat Pemanfaatan Teknologi cukup tinggi tapi masih belum optimal untuk membangun keunggulan dalam persaingan. Sementara Penciptaan memiliki kontribusi kecil dalam mencapai keunggulan dengan nilai sebesar 0.396.
- 3) Penelitian ini membuktikan pendapat Glad dan Becker (2002) yang menyatakan Proses Bisnis akan mempengaruhi Penciptaan Nilai (*Value Creation*), juga pendapat yang menyatakan Proses Bisnis mempengaruhi Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan yang dikemukakan oleh Dirgantoro (2002), serta Kanazawa (2006) yang berpendapat bahwa Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) berkontribusi dalam mencapai Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. Tetapi dari hasil penelitian tidak semua dimensi Proses Bisnis mempengaruhi Penciptaan Nilai dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, yang dijelaskan sebagai berikut :
- Diantara dimensi Proses Bisnis hanya Proses Kerja dan Pemanfaatan Teknologi yang berkontribusi terhadap Penciptaan Nilai (*Value*

*Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan, sementara Kompetensi Pegawai dan Rumusan Strategi tidak berkontribusi terhadap Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dan Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, ditemukan beberapa kondisi pada Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) yang berdampak terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan yang dilihat dari empat dimensi Proses Bisnis di Pos Express, maka peneliti mengajukan beberapa saran yaitu :

- 1) Kompetensi Pegawai
  - Untuk Pos Express : Perhatian Pos Express mengenai pencapaian standar kinerja pegawai, pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, profesionalisme dan tanggungjawab pegawai menjadi dasar utama dalam memperbaiki dan meningkatkan Kompetensi Pegawai menuju ke arah Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*).
  - Untuk Peneliti selanjutnya : Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya hubungan antar Tingkat Pendidikan dan Tingkat Usia terhadap Kompetensi Pegawai yang dikaitkan dengan Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*).
  
- 2) Proses Kerja
  - Untuk Pos Express : Mempertahankan kondisi yang sekarang dan meningkatkan perbaikan untuk mengoptimalkan Tingkat Proses Kerja yang dikaitkan dengan Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) yang berimplikasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan melalui penyesuaian antara jumlah volume pekerjaan dan jumlah pegawai, meningkatkan kedisiplinan bekerja, dan meningkatkan komunikasi dalam memecahkan masalah.
  - Untuk Peneliti selanjutnya : Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya hubungan antara Jam Kerja Pegawai dan Pengetahuan Pekerjaan terhadap

Kecepatan Bekerja dalam Proses Kerja yang dikaitkan dengan Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) berimplikasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

3) Pemanfaatan Teknologi

- Untuk Pos Express : Mempertahankan kondisi yang sekarang dan meningkatkan perbaikan untuk mengoptimalkan Tingkat Pemanfaatan Teknologi yang dikaitkan dengan Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*) yang berimplikasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan melalui peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana teknologi komunikasi dan non-komunikasi terbaru, meningkatkan keterampilan pegawai atas penggunaan teknologi, meningkatkan minat dan inisiatif pegawai dalam memanfaatkan teknologi, dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pemanfaatan teknologi.

4) Rumusan Strategi

- Untuk Pos Express : Perhatian Pos Express mengenai konsistensi dan komitmen Pos Express dalam merumuskan strategi pelayanan kepada pelanggan (pengiriman tepat waktu, tujuan, tempat) yang menuju ke arah Proses Penciptaan Nilai (*Value Creation*).

- 5) Saran umum untuk peneliti selanjutnya : Model Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dalam penelitian ini menggunakan unit sampel analisis Pegawai Pos Express Tingkat Operasional, setelah di telaah secara seksama ada beberapa kekurangan yang akhirnya peneliti menyimpulkan untuk ke depan apabila akan meneruskan penelitian tentang Model Penciptaan Nilai (*Value Creation*) ini, agar lebih baik dan lebih sesuai peneliti menyarankan agar unit sampel yang dianalisis adalah unit sampel Pegawai Tingkat *Middle Management* dan *Top Management*, dengan alasan tingkatan tersebut senantiasa selalu berpikir strategis/tak-tis dan selalu dipengaruhi faktor lingkungan eksternal organisasi (pesaing) dalam menjalankan perusahaan/organisasinya.