

## PENGARUH KUALITAS HUBUNGAN DAN KEMAMPUAN ADAPTASI TERHADAP LINGKUNGAN YANG MEMPENGARUHI KEUNGGULAN BERSAING DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada PT. AGA PRATAMA)

Felix Andhy Winata,  
Miyasto, J. Sugiarto

### ABSTRACT

*The business world is now facing more challenges: limited resources, increasing competition and rapidly changing environment. Demands in the distribution company also added by increasing the amount of principal that shorten the distribution channel. PT. Aga is the official distributor of paint products from PT. A for the Central Java. PT. Aga's performance who continued to decline during the past two years after the change of management becomes a problem.*

*The aim of this study was to examine the factors that should be improved by PT. Aga to improve its distribution performance. This study uses the relationship view as a background theory. Relationship Quality between PT. Aga with its customers, and PT. Aga's Adaptation Capabilities are factors that will be examined related to competitive advantage and performance.*

*The sample was 200 customers of PT. Aga. 124 questionnaires were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The analysis shows that the Adaptation Capabilities to the Environment and Relationship Quality to its customers, have a significant positive influence on performance, either directly or indirectly.*

*PT. Aga should have paid more attention to the Adaptation Abilities, by increasing the communication speed when a change in principal's policy, and improve the ability to cope with non-routine products / new products, in order to increase their competitive advantage, which ultimately increases its performance.*

**Keywords:** *Relationship Quality, Adaptation Abilities to the Environment, Competitive Advantage, Firm Performance*

## 1. PENDAHULUAN

Industri cat terdiri dari sekumpulan perusahaan cat yang melayani kebutuhan masyarakat untuk kebutuhan bahan-bahan cat / pelapis untuk pembangunan sarana dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk kehidupan sehari-hari. Besarnya pasar Indonesia menjadikan bertambahnya pelaku bisnis didalam industri cat ini. Total merk cat yang beredar di Indonesia kurang lebih yang bisa ditemukan di sebuah toko cat besar adalah dari 18 pabrik, dengan jumlah merk keseluruhan bisa mencapai total 60 – 90 merk untuk cat tembok, cat kayu, cat besi, cat batu, dan sebagainya. Persaingan ini menjadikan semakin sulitnya berebut pangsa pasar di industri cat ini, apalagi saat tahun 2014, kondisi perekonomian Indonesia secara makro juga tidak berhasil mencapai targetnya sebesar 5.5%, namun hanya 4,7% saja, yang mengindikasikan adanya perlambatan ekonomi makro Indonesia di awal tahun 2015 ini, sehingga langsung tidak langsung memperlemah juga kondisi pasar untuk industri cat ini. (<http://bisniskeuangan.kompas.com>, 2015)

Berdasarkan pengamatan dan masukan dari toko-toko cat yang bekerja sama dengan Distributor PT. AGA PRATAMA, setelah terjadi peralihan kepemilikan / manajemen perusahaan Distributor PT. AGA di tahun 2014, memang menyebabkan banyak perubahan kebijakan pemasaran ke toko-toko. Perbedaan cara pelayanan dan kualitas nya (*service level*) dan kualitas hubungan antar manajemen distributor dan manajemen toko juga mengalami perubahan.

Distributor PT. AGA sudah menjadi distributor dari produk-produk Pabrik A sejak lama, 21 tahun yang lalu ( dari tahun 1994 ). Tidak semua produk dari pabrik A didistribusikan lewat para distributor, termasuk PT. AGA, hanya produk-produk kategori cat kayu, yang rata-rata keseluruhan produk yang didistribusikan lewat distributor ini sudah merupakan market leader di Jawa Tengah. Produk cat kayu ini juga sudah digunakan di perusahaan-perusahaan mebel Jawa Tengah sejak tahun 2000 awal, sehingga di tahun 2015

ini kondisi pasar untuk cat kayu milik pabrik A sudah termasuk *mature* ( matang ).

Untuk faktor-faktor lain seperti jenis produk yang dipasarkan dan sumber daya manusia dari PT. AGA tidak banyak mengalami perubahan ( tidak banyak karyawan yang mengundurkan diri ). Jumlah dan jenis produk yang dipasarkan dari ke tiga distributor di atas pun sama. Penurunan kinerja yang signifikan dari PT. AGA , juga dialaminya pada tahun 2014, dibandingkan kinerjanya pada tahun 2013, sebesar – 22%. Selama berturut-turut 2 tahun terakhir ini, kinerja dari PT. AGA menurun – 35,3 % jika dibandingkan antara kinerja tahun 2015 dengan kinerja 2 tahun lalu, pada tahun 2013. Fenomena bisnis ini tidak terjadi dengan PT. C dan PT. D selaku distributor juga dari PT. A. Sedangkan produk yang dijual ragamnya sama, dan lingkungan makro ekonominya sama juga, di Indonesia.

Berdasarkan wawancara / *interview* dengan beberapa toko bangunan yang terkemuka di Jepara, Solo, dan Semarang, diperoleh data bahwa setelah PT. AGA selaku distributor mengalami perubahan kepemilikan, kebijakan yang berubah yang dapat dirasakan toko adalah kebijakan tentang pelayanan / *service level* dan terutama kebijakan tentang *relationship* / hubungan kerja sama ( masalah intensitas, komunikasi yang timbal balik, kebijakan pemberian fasilitas kredit ke toko , dan sebagainya ). Sedangkan beberapa pemilik toko tersebut sudah memberikan masukan ke manajer pemasaran dari perusahaan PT. B, tapi tidak memberikan respon segera yang memuaskan (Sumber : Wawancara peneliti, 2015)

Sedangkan research gap diperoleh dari penelitian Coff, Russell W (1999), yang mendapatkan bahwa peningkatan keunggulan bersaing sebuah perusahaan yang tidak menghasilkan kinerja yang sejalan, dikarenakan sangat dipengaruhi kekuatan tawar / *bargaining power* dari *internal stakeholdernya*. Penelitian lain juga dari Rahmani-Nejad, Leila, et. al. (2014), menyatakan bahwa kualitas hubungan dengan pelanggan, tidak bisa langsung meningkatkan kinerja, tetapi harus melalui

moderating variabel Loyalitas Pelanggan terlebih dahulu. *Research gap* terakhir diperoleh dari penelitian Khokhar, Shahid, et al. (2011), yang membuktikan bahwa kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan saja ternyata tidak cukup dalam mendukung kinerja perusahaan, dibutuhkan faktor lain : *trust* (kepercayaan) sebagai mediator

## PERUMUSAN MASALAH

Dari *research gap* dan *fenomena gapyang* telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa dipandang dari hubungan distributor dengan perusahaan toko pelanggannya yang paling berperan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaingnya. Permasalahan penelitian tersebut memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kualitas hubungan mempengaruhi keunggulan bersaing?
2. Apakah kemampuan adaptasi terhadap lingkungan mempengaruhi kinerja?
3. Apakah keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja perusahaan?
4. Apakah kualitas hubungan mempengaruhi kinerja perusahaan ?
5. Apakah kemampuan adaptasi terhadap lingkungan mempengaruhi kinerja?

## TUJUAN PENELITIAN

Tujuan -tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kualitas hubungan terhadap keunggulan bersaing
2. Menganalisis pengaruh kemampuan adaptasi terhadap lingkungan pada kinerja.
3. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh kualitas hubungan mempengaruhi kinerja perusahaan.
5. Menganalisis pengaruh kemampuan adaptasi terhadap lingkungan pada kinerja.

## MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan untuk dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai masukan untuk perusahaan, terutama dalam upaya meningkatkan kualitas hubungan dan memperbaiki kemampuan adaptasinya terhadap perubahan lingkungan.
2. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam memahami factor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaannya.
3. Sebagai masukan bagi semua perusahaan distribusi, untuk memahami pentingnya sebuah hubungan dengan pelanggan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang makin dinamis dan tidak menentu.
4. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam lingkup manajemen strategik.

## 2. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

### 2.1 Telaah Pustaka

Menurut literatur strategi, ada 3 aliran besar yang mengarah kepada keunggulan bersaing, dipandang dari struktur industri (Porter, 1983), dari sumber daya yang harus dimiliki dan dikembangkan perusahaan (Barney, 1991), dan *relational view* (Dyer and Singh, 1998).

Menurut Porter (1980), keunggulan bersaing dilihat dari struktur industri, dimana sumber dari keunggulan bersaing diperoleh dari aktivitas perusahaan di dalam industrinya. Porter mengidentifikasi *Five Forces* (Daya tawar dari pelanggan, Penghalang masuk, Kompetisi, Produk-produk Substitusi dan Daya tawar dari Pemasok ) yang menentukan intensitas kompetisi dan mempengaruhi keuntungan perusahaan dalam industrinya. Maka, menurut Porter (1980), tujuan strategi perusahaan adalah mengelola semua kekuatan ini ( *forces*) dengan suatu cara dan strategi tertentu agar perusahaan dapat menghasilkan keuntungan bersaing dibandingkan para kompetitornya.

Pandangan kedua untuk melihat faktor-faktor yang menghasilkan keunggulan bersaing adalah Pandangan Sumber Daya ( *Resource Based View* ). Menurut pandangan sumber daya ( *Resource based view* ), organisasi

perusahaan dipandang dari dalam, untuk menganalisa kekuatan dan kelemahannya. Menurut pandangan ini, perusahaan bisa memperoleh keunggulan bersaing, dengan cara memiliki dan mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang unggul, yang bernilai, langka, susah ditiru, dan sulit digantikan.

Sedangkan pandangan terakhir dan terbaru yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Pandangan Hubungan ( *Relational View / RV* ), yang dikembangkan dalam penelitian Dyer and Singh (1998). Perbedaan sudut pandang untuk membentuk keunggulan bersaing ini mulai mengerucut ke arah sudut pandang yang menghasilkan nilai ekonomis yang tinggi ( *superior economic value creation* ), bukan hanya dengan sederhana menghasilkan performa / kualitas produk dan servis yang superior (Hoopes et al., 2003; Peteraf and Barney, 2003). Melalui aktivitas operasionalnya, sebuah perusahaan menghasilkan nilai ekonomis untuk dirinya sendiri, untuk para pelanggannya, dan untuk para pemasoknya / principalnya. Nilai ekonomis disini didefinisikan sebagai perbedaan antara harga / biaya yang mau dibayar pelanggan dan biaya opportunity ( *opportunity cost* ) dari pemasok (Brandenburger and Stuart, 1996; Bowman and Ambrosini, 2000).

Dalam pandangan RV ( *Relational Value* ) yang digunakan dalam penelitian ini, sudut pandangnya adalah sebuah hubungan antar perusahaan pemasok dan pelanggannya akan membuat nilai ekonomis tambahan, yang tidak dapat dihasilkan tanpa ada perusahaan lain. Sehingga dalam penelitian ini memang tidak dipergunakan pandangan *Resource Based View*, dimana pandangan RBV hanya lebih melihat dari sumber daya satu perusahaan diri sendiri saja untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Pandangan *Relational View* ( *RV* ) ini lebih cocok diterapkan dalam penelitian ini, dikarenakan sifat dari pelanggan sebuah perusahaan distributor adalah sebuah toko, bukan pengguna langsung ( *end users* ). Sehingga sifat dari hubungan antara distributor dengan toko merupakan hubungan B2B ( *business to business* ). Hal ini dinyatakan oleh Miguel, Priscilla L.S. et al. (2014), dalam

*Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships.*

### 2.1.1 Agency Theory

Pengertian teori keagenan secara pengertian umumnya adalah : Pemilik manufaktur produk atau pemegang saham sebagai prinsipal, sedangkan manajemen sebagai agen. Agency Theory mendasarkan hubungan kontrak agar anggota-anggota dalam perusahaan, dimana prinsipal dan agen sebagai pelaku utama. Prinsipal merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal, sedangkan agen merupakan pihak yang diberi amanat oleh prinsipal untuk menjalankan perusahaan. Agen berkewajiban untuk mempertanggung jawabkan apa yang telah ditugaskan oleh prinsipal kepadanya.

Kondisi dilemanya adalah bahwa prinsipal , ataupun seorang agen akan cenderung untuk membuat keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri, daripada pihak yang lain ataupun keseluruhannya ( Eisenhardt, 1989; Rungtusanatham et al., 2007 ). Kontrak kerja keagenan akan menjadi optimal bila kontrak dapat *fair / adil* yaitu mampu menyeimbangkan kepentingan prinsipal dan agen yang secara matematis memperlihatkan pelaksanaan kewajiban yang optimal oleh agen dan pemberian insentif / imbalan khusus yang memuaskan dari prinsipal ke agen. Inti dari Agency Theory atau teori keagenan adalah pengaturan poin-poin kontrak yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen dalam hal terjadi konflik kepentingan (Scott, 1997).

Baik prinsipal maupun agen, berdasarkan asumsi dasar sifat manusia, diasumsikan sebagai orang ekonomik ( *homo economicus* ) yang berperilaku ingin memaksimalkan kepentingannya masing-masing. Dalam konsep Agency Theory, manajemen sebagai agen semestinya bertindak dengan mewakili kepentingan penuh dari pemilik perusahaan / prinsipal, akan tetapi tidak tertutup kemungkinan manajemen / agen hanya mementingkan kepentingannya sendiri untuk memaksimalkan keuntungannya sendiri.

### 2.1.2 Firm Survival Theory

Konsep dari *firm survival-based theory* mulanya dikembangkan oleh Herbert Spencer (Miesing & Preble, 1985). Teori ini menyatakan bahwa sebuah perusahaan bisa serupa dengan seorang makhluk hidup, yang mengikuti hukum alam, yaitu perusahaan yang terbaik dan terkuat yang akan tetap hidup. Teori ini berasumsi bahwa sudah sewajarnya bahwa kompetisi antar perusahaan akan terjadi secara hedonis mungkin, yang akhirnya menghasilkan perusahaan bisnis yang terbaik, yang dapat hidup dan berkembang dari keberhasilannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan teknologi, dan dapat menaklukkan para pesaingnya. (Schumpeter (1934), Alchian (1950), dan Marshall (1949)).

Tetapi, sesuai perkembangan peradaban dunia, di abad 20 ini, para penentang teori Sosial Darwinisme di atas ini mulai muncul, dengan mengusung konsep Neo-Darwinisme, yang menitik beratkan pada solidaritas sosial sebagai kemampuan evolusi dari sebuah perusahaan. Pandangan Neo-Darwinisme tentang survival based ini telah berubah dari asalmulanya, dengan berasumsi bahwa kompetisi dan kerjasama sekarang sudah saling terkoneksi, sehingga kompetisi akan memaksa bisnis-bisnis untuk mulai bekerjasama / aliansi. Sehingga, nilai-nilai etika bisnis yang baik, seperti persahabatan, *trust* / kepercayaan, kesetiaan, dan sikap kooperatif harus dikembangkan agar bisa *survive* / bertahan hidup dalam lingkungan yang makin keras kompetisinya. ( Klein, 2003 )

### 2.1.3 Relational View (RV)

Dalam penelitian ini, ide bahwa sebuah nilai dari sebuah hubungan antar perusahaan pelanggan dengan perusahaan pemasoknya, dibentuk dari aktivitas operasional kedua pihak perusahaan tersebut. Nilai yang dibentuk dari aktivitas dan kebijakan-kebijakan operasionalnya, adalah nilai bersama, yang tidak mungkin dapat diperoleh sendirian. Pendekatan ini memiliki keuntungan dikarenakan sifatnya yang serupa dengan hubungan pembeli dan pemasok secara B2B (business to business). Kita juga menggunakan

konsep dari nilai ekonomis yang timbul dari hubungan ini untuk menguji efek dari akibat aktivitas antar kedua perusahaan (pembeli dan pemasok ini). Dyer dan Singh (1998) menyatakan bahwa hubungan jaringan dari antar perusahaan yang saling bertransaksi, sebagai sumber nilai dari *relational rents* dan keunggulan bersaing. *Relational rents* sendiri didefinisikan sebagai keuntungan yang lebih dari biasanya, yang dihasilkan dari hubungan timbal balik antar perusahaan dalam suatu industri tertentu, yang tidak bisa didapatkan dari salah satu perusahaan jika sendiri saja, dan hanya bisa dihasilkan dari hubungan antar perusahaan yang saling berkolaborasi dalam membentuk suatu ikatan partner kerjasama (aliansi).

Penelitian dari Dyer dan Singh (1998) ini kemudian lagi dikembangkan oleh Lavie, Dovev (2004), dalam *The interconnected firm: Evolution, strategy, and performance*. Dalam disertasi Lavie, salah satu hasil penelitiannya menyatakan bahwa kedalaman dan kekuatan sebuah kerjasama antar perusahaan dalam industri tertentu akan meningkat nilainya, sejalan dengan lamanya hubungan dalam jaringan kerja sama tersebut. Hal ini yang disebutkan dengan *relational rents*, yang akan mendorong meningkatnya keunggulan bersaing 'jaringan aliansi / kerjasama' tersebut dalam industrinya.

### 2.1.4 Kualitas hubungan

Dalam kondisi bisnis di era modern ini, dimana kompetisi semakin ketat, dan diferensiasi antar produk mulai kabur, hubungan antara sebuah perusahaan dengan customernya memegang peranan yang makin penting. Riset terdahulu menyatakan bahwa sebuah perusahaan bisa kehilangan kesetiaan dari pelanggannya dikarenakan mereka tidak memberikan perhatian yang cukup kepada kualitas hubungan dengan pelanggannya ( Gummesson dalam De Burca, 2004 ). Hasil dari riset ini menyebabkan beberapa perusahaan mulai paham arti pentingnya mempertahankan kualitas hubungan dengan para pelanggannya untuk mempertahankan kinerja perusahaannya untuk jangka waktu yang panjang.

Dalam penelitian ini, kualitas hubungan yang akan diteliti merupakan kualitas hubungan antara sebuah perusahaan distributor cat dengan para pelanggannya, toko-toko cat / bangunan yang juga menjual cat. Toko cat atau toko bangunan yang menjual cat, juga adalah merupakan sebuah bisnis, dimana toko tersebut biasanya memiliki struktur organisasi toko dengan anggota minimal : Pemilik toko, Staff Administrasi toko, dan Pelayan toko / Staff Konter. Hubungan yang terbentuk antara sebuah perusahaan Distributor dan sebuah toko pelanggannya, adalah hubungan B2B (*Business to Business*). Yang berarti baik Pemilik toko, Staff Administrasi, dan Staff Konter toko, masing-masing memegang peranan dalam bisnis, dan memiliki andil terhadap hubungan kerja yang terbentuk dengan supplier dari toko tersebut (distributor).

Tingginya Kualitas hubungan dapat mempengaruhi keunggulan bersaing sebuah perusahaan, seperti didapati dari hasil penelitian Matevz, Raskovic (2013). Sedangkan hubungan dari Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Perusahaan, pernah diuji secara empiric oleh Izquierdo, Carmen (2005) dan Colman, Tim (2011), dan memberikan hasil bahwa kualitas hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### 2.1.5 Adaptasi terhadap lingkungan

Menurut Salmones (2014), dalam keunggulan bersaing sebuah perusahaan, adalah keunggulan yang dimiliki sebuah perusahaan melawan para kompetitornya, untuk menghasilkan penjualan ataupun keuntungan yang lebih baik. Namun, belum ditemukannya perjanjian bersama tentang sumber-sumber keunggulan bersaing ini. Menurut literatur strategi, ada 3 aliran besar yang mengarah kepada keunggulan bersaing, dipandang dari struktur industri (Porter, 1980), dari sumber daya yang harus dimiliki dan dikembangkan perusahaan (Barney, 1991), dan *relational view* (Dyer and Singh, 1998).

Akhirnya, pandangan *relational (relational view)* melihat keunggulan bersaing sebagai kolaborasi antara perusahaan dengan hubungannya dengan perusahaan lain dan pelanggan, *knowledge sharing*, sumberdaya

komplementer, *sharing skills*, dan pengelolaan perusahaan yang efektif (Dyer and Hatch, 2006). Revolusi teknologi dan globalisasi yang mendorong kompetisi ini menyebabkan lahan bersaing yang berbeda. Satu pendekatan saja untuk mencapai keunggulan bersaing mutlak dinilai tidak memadai. Batas antar industri juga semakin kabur. Seiring perusahaan juga menghadapi dinamika eksternal yang semakin tidak dapat diprediksi, ketidakpastian semakin meningkat, sehingga kecepatan dan ketepatan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis telah menjadi faktor sukses yang sangat penting bagi perusahaan (Homburg, Grozdanovic & Klarmann, 2007).

Sehingga, di abad 21 ini, adaptabilitas (kemampuan untuk meresponi perubahan lingkungan luar) menjadi satu faktor yang penting untuk memperoleh keunggulan bersaing. (Reeves and Deimler (2011) dalam Salmones (2014)). Menurut Gibbons (2003), Kemampuan Adaptasi terhadap lingkungan adalah kemampuan untuk merespon secara cepat ketika terjadi perubahan. Salah satu faktor yang menyebabkan sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan adaptasi terhadap lingkungan yang baik, adalah intensitas kompetisi. Kompetensi yang intens tercermin pada kompetisi harga yang agresif, intensitas promosi dan iklan, serta promosi dan pengenalan produk-produk baru.

Selain hasil penelitian dari Salmones (2014) ini, peneliti lain yaitu Burpitt, William J. (2010) meneliti hubungan langsung dari kemampuan adaptasi terhadap lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, dan diperoleh bahwa Kemampuan Adaptasi Terhadap Lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

### 2.1.6 Keunggulan bersaing

Pada umumnya semua perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri tertentu mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan para pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan – kegiatan dari berbagai departemen perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan

strategi bersaing berawal dari pengembangan pemikiran umum mengenai bagaimana bisnisnya akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kemampuan serta kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber-sumber daya dan keahlian / kapasitas yang dimiliki perusahaan. Misal perusahaan yang memiliki kompetensi dan pengalaman lebih dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber – sumber untuk mencapai keunggulan bersaing.

Bharadwaj et al., (1993, p83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai macam sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing perusahaan. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan salah satu penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru / diimitasi oleh para pesaingnya. Sedangkan asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Tanpa sumber daya yang kompeten, strategi bersaing tidak dapat diimplementasikan.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai – nilai (*value*) atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga / biaya yang harus dikeluarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan

menganggap harga produk sesuai atau biayanya lebih rendah dibandingkan dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Styagraha (1994) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan parapesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat, yang harus dilihat dari sudut pandang pelanggan.

### 2.1.7 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu tampilan / gambar keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau output atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti data-data historis, biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Menurut Vincent Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuannya, suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (goal congruence). Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## 2.2 Hipotesa Penelitian

Dari studi terdahulu dan telaah pustaka diatas, maka dapat dimunculkan hipotesa sebagai berikut :

Hipotesa 1: Kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

Hipotesa 2: Kemampuan adaptasi terhadap lingkungan berpengaruh signifikan pada kinerja.

Hipotesa 3: Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hipotesa 4: Kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hipotesa 5: Kemampuan adaptasi terhadap lingkungan berpengaruh signifikan pada kinerja.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan kuantitatif yang bertujuan *confirmatory (primarily confirmatory)* untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (Ferdinand, 2006)..

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari daftar pertanyaan / kuesioner yang diberikan kepada responden dan informasi tambahan didapatkan dari Pemilik toko cat yang merupakan partner bisnis dari distributor cat PT. AGA yang telah memiliki pengalaman melalui wawancara langsung. Didalam penelitian ini terdapat 15 indikator yang menjadi data dari penelitian ini, dimana akan diteliti dengan menggunakan data primer dicari dengan kuesioner dari distributor PT. B ke toko bersangkutan.

Indikator-indikator yang diteliti dengan menggunakan data primer melalui kuesioner terdiri atas : Kualitas Hubungan ( 4 data ), Kemampuan Adaptasi dengan Lingkungan ( 4 data ), Keunggulan Bersaing ( 4 data) dan Kinerja Perusahaan ( 3 indikator ). Data primer ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan / kuesioner kepada owner / pemilik-pemilik toko cat di Jawa Tengah.

#### 3.2 Populasi dan Sampling

Total data base toko cat yang terdistribusi oleh PT. B di Jawa Tengah sebanyak 2,281 toko cat di tahun 2015 ini.

Menurut Hair (Ferdinand, 2002) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut dan berdasarkan pertimbangan jumlah database toko cat yang telah diketahui, maka kuesioner yang akan disebarakan sejumlah 200 kuisisioner untuk toko-toko cat dan bahan bangunan di kota-kota utama di Jawa Tengah, dengan metode *stratified random sampling*.

Metode *stratified random sampling* adalah metode pemilihan sampel dengan membagi seluruh database toko populasi ke dalam beberapa strata yang terdiri dari toko-toko kecil, toko menengah, dan toko besar. Sehingga pembagian kuesioner ini akan dibagi dengan mempertimbangkan masing-masing strata toko tersebut harus memiliki perwakilan yang jumlahnya proporsional dengan populasi sebagai sampelnya.

#### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian.

Skala yang digunakan adalah skala Likert 1 sampai 7. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1 sampai 7 dengan penjelasan sebagai berikut:

STS (Sangat Tidak Setuju) 1 2 3 4  
5 6 7 SS (Sangat Setuju)

#### 3.4 Teknik Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori dan maximum likelihood estimation pada SEM (Structural Equation Model) dari paket statistik AMOS. Hair *et al.*, (2010) menyatakan beberapa alasan

penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi indikator untuk sebuah dimensi atau konstruk.
- Menguji kesesuaian sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/ diamati dalam model penelitian.

Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan cut off value nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

a.  $\chi^2$  Chi-Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  nya maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0,05$  (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2006).

b. RMSEA (The Root Mean square Error of Approximation)

Menunjukkan nilai Goodness of Fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang kecil atau  $\leq 0,08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah model yang fit tersebut berdasarkan degrees of freedom.

c. GFI (Goodness Of Fit Index)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit (Ferdinand, 2006).

d. AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,9 (Hulland dalam Ferdinand, 2006)

e. CMIN/DF

Adalah The minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan nilai DF (Degree of Freedom). CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df-nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2006)

f. TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006).

g. CFI (Comparative Fit Index)

Rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat a very good fit yang tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2006).

### 3.5 Uji Normalitas Data

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variable observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004). Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 2,554 yang berada di bawah 2,58, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variable observed tidak normal..

### 3.6 Evaluasi atas Outlier

Data seluruh sampel yang diinput, harus dilakukan evaluasi selanjutnya akan outlier. Data dianalisa apakah menunjukkan outliers pada tingkat univariate, dan selanjutnya observasi outliers tersebut dilanjutkan dengan evaluasi multivariate outliers.

Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya outliers secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 20 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0,05$  adalah  $\chi^2(20, 0,05)$  = nilainya dihitung berdasarkan Tabel distribusi  $\chi^2$ . Untuk responden diatas nilai Mahalanobis Distance tersebut, berarti melanggar cut off. Jika semua data responden, semua data dibawah nilai Tabel distribusi  $\chi^2(20, 0,05)$  tersebut, maka dapat disimpulkan tidak terdapat *multivariate outliers*.

### 3.7 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Multicollinearity dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya masalah multikolinearitas atau singularitas. Penanganan data yang data yang dapat dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut. Bila singularitas dan multikolinearitas dikemukakan dalam data yang dikeluarkan itu, salah satu metode / *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan "composite variables", untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Jawaban Responden

#### 4.1.1 Deskripsi Jawaban Variabel Kualitas Hubungan

Variabel kualitas hubungan yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat indikator yang meliputi frekuensi visi/telepon dari distributor (X1), kejujuran janji pelayanan distributor (X2), tingkat kepercayaan outlet pada distributor (X3), dan lamanya hubungan kerjasama yang adil dan saling menguntungkan (X4). Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk masing-masing indikator dan variabel kualitas hubungan.

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kualitas hubungan menghasilkan nilai sebesar 82,5 yang berada pada rentang > 65,70 – 82,80 yang artinya kualitas hubungan antara distributor dan outlet sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan oleh frekuensi visi/telepon yang dilakukan oleh distributor kepada outlet yang tinggi, janji distributor kepada outlet yang selalu ditepati, outlet memiliki kepercayaan yang tinggi pada distributor demikian pula respon mengenai lamanya kerja sama yang adil dan menguntungkan yang berada dalam kategori tinggi yang berarti hubungan kerja sama antara

outlet dan distributor sudah terjalin lama dan memberikan kerja sama yang adil dan menguntungkan antara kedua pihak.

#### 4.1.2 Deskripsi Jawaban Variabel Adaptasi dengan Lingkungan

Variabel adaptasi dengan lingkungan yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat indikator yang meliputi kecepatan respon untuk perubahan kebijakan dari prinsipal (X5), banyaknya informasi competitor yang dimiliki (X6), respon untuk permintaan khusus dari pelanggan (X7), dan kecepatan keputusan untuk usulan dari pelanggan (X8). Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk masing-masing indikator dan variabel adaptasi dengan lingkungan.

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel adaptasi dengan lingkungan menghasilkan nilai sebesar 66,7 yang berada pada rentang > 65,70 – 82,80 yang artinya kemampuan adaptasi distributor terhadap lingkungan bisnis sudah baik. Hal ini ditunjukkan bahwa distributor telah mampu mengikuti perkembangan teknologi, distributor sudah dapat mengikuti perkembangan bisnis pesaing, distributor telah mampu memenuhi permintaan-permintaan pelanggan yang sifatnya khusus, dan ketersediaan *pricelist* yang *uptodate* mengikuti perkembangan pesaing.

#### 4.1.3 Deskripsi Jawaban Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat indikator yang meliputi promosi yang unggul (X9), ketepatan permintaan pelayanan (X10), persepsi harga yang kompetitif (X11), dan kecepatan pelayanan (X12). Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk masing-masing indikator dan variabel keunggulan bersaing.

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel keunggulan bersaing menghasilkan nilai sebesar 76,1 yang berada pada rentang > 65,70 – 82,80 yang artinya keunggulan bersaing yang dimiliki oleh distributor sudah tinggi. Hal ini ditunjukkan bahwa respon responden terhadap promosi, ketepatan permintaan pelayanan, kekompetitifan harga,

dan pelayanan yang cepat sudah dipersepsikan tinggi oleh responden.

#### 4.1.4 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja

Variabel kinerja yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang meliputi peningkatan jenis produk yang diorder oleh distributor (X13), peningkatan keuntungan dari jumlah rupiah order penjualan tahun lalu (X14), dan peningkatan jumlah frekuensi order penjualan per bulan (X15). Berikut ini hasil perhitungan nilai indeks untuk masing-masing indikator dan variabel kinerja.

Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja menghasilkan nilai sebesar 75,3 yang berada pada rentang  $> 65,70 - 82,80$  yang artinya kinerja yang dimiliki oleh distributor sudah tinggi. Kinerja yang tinggi ini ditunjukkan dari jenis produk yang diorder, keuntungan jumlah rupiah order penjualan tahun lalu, jumlah frekuensi order penjualan yang terus mengalami peningkatan.

## 4.2 Analisis Konfirmatori

Untuk melakukan analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam melakukan analisis dengan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM), estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu tahap pertamadengan melakukan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (Ferdinand, 2006).

Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.

### 4.2.1 Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen

Analisis konfirmatori variabel eksogen dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu variabel eksogen, yang dalam penelitian ini adalah variabel kualitas hubungan, dan adaptasi dengan lingkungan. Adapun hasil analisis konfirmatori

yang dilakukan terhadap variabel eksogendidapatkan nilai Chi Square = 16,500 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,624 menunjukkan bahwa terdapat tidak perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit. Demikian pula dengan nilai-nilai indeks yang lain seperti CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA dimana nilai indeks tersebut memenuhi kriteria fit sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ke-8 indikator x1 – x8 dapat mencerminkan masing-masing variabel kualitas hubungan dan adaptasi dengan lingkungan.

Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa masing-masing indikator pada variabel kualitas hubungan, kualitas pelayanan, dan adaptasi dengan lingkungan memiliki nilai lambda atau *factorloading*  $> 0,50$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kualitas hubungan, kualitas pelayanan, dan adaptasi dengan lingkungan. Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR). Berdasarkan hasil yang tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $> 1,96$  dan tingkat signifikansi  $< 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten kualitas hubungan dan adaptasi dengan lingkungan.

### 4.2.2 Analisis Konfirmatori Variabel Endogen

Pada tahap ini analisis konfirmatori endogen dilakukan terhadap variabel keunggulan bersaing dan kinerja. Analisis konfirmatori ini dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu variabel keunggulan bersaing dan kinerja. Adapun hasil analisis konfirmatori yang

dilakukan terhadap variabel endogen diperoleh bahwa nilai  $Chi\ Square = 10,326$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,667$  demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk menunjukkan bahwa ketujuh indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variabel keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $>0,50$ , bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari  $0,50$  dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Berdasarkan hasil pengujian untuk  $x_9 - x_{15}$  terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau *factor loading* yang  $>0,50$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor laten. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR). Berdasarkan hasil yang disajikan tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR  $>1,96$  dan tingkat signifikansi  $<0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari masing-masing faktor laten keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

### 4.3 Pengujian Asumsi SEM

Setelah melakukan analisis *measurement model* melalui analisis faktor konfirmatori dan dilihat bahwa masing-masing indikator dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka tahap yang kedua adalah melakukan pengujian asumsi

SEM. Berikut ini dijelaskan hasil evaluasi asumsi dalam pemodelan SEM sebagai berikut :

#### 4.3.1 Evaluasi Normalitas Data

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variable observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Analisa normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004). Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah  $2,554$  yang berada di bawah  $2,58$ , sehingga dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data variable observed tidak normal.

#### 4.3.2 Evaluasi atas Outliers

*Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara *multivariate* yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya. Deteksi *multivariate outliers* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi SEM yang ditunjukkan melalui nilai *Mahalanobis distance* pada level signifikansi ( $p < 0,001$ ) terhadap nilai *Chi-Square* ( $\chi^2$ ) pada *degree of freedom* (df) sebesar jumlah indikator. Jika diobservasi memiliki nilai *Mahalanobis distance*  $> \chi^2$ , maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*. Hasil uji *multivariate outliers* secara lengkap ditunjukkan pada *print out Structural Equation Modelling*.

Hasil uji terhadap ke-15 indikator variabel penelitian menghasilkan nilai  $\chi^2$  ( $15 ; 0,001$ ) adalah sebesar  $37,697$  (dilihat pada tabel *Chi-Square*). Sedangkan dalam tabel di atas terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance* maksimal adalah  $34,960$ . Oleh karena nilai *Mahalanobis Distance* maksimal ( $34,960$ )  $<$  nilai  $\chi^2$  tabel ( $37,697$ ), maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terdapat *multivariate outliers*.

#### 4.3.3 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Pengujian asumsi ini dapat diidentifikasi melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*. Jika nilai determinan lebih besar atau jauh dari 0 ( nol) maka dapat

diindikasikan tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil dari pengolahan menunjukkan bahwa nilai *determinand of sample covariance matrix* sebesar 2,647 yang lebih besar dari nol. Ini berarti bahwa keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*.

#### 4.3.4 Analisis Residual

Dalam pengujian dengan SEM nilai residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (>2,58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan landasan teori yang kuat. Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 sehingga asumsi residual terpenuhi.

#### 4.3.5 Evaluasi Reliability dan Variance Extract

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Sedangkan pengukuran *Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0,50.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh, nilai *variance extract* semua variabel di atas 0,50 dan nilai *Reliability* di atas 0,80, maka seluruh variabel laten dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan *Variance Extract*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mampu mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas.

#### 4.4 Pengujian Model Penelitian

Setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM, selanjutnya adalah evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara reputasi, aset fisik strategis, kepercayaan, dan kinerja aliansi. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini. Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model menunjukkan bahwa secara keseluruhan kriteria pengujian dalam kategori baik atau memenuhi kriteria penilaian yang dipersyaratkan. Hanya saja untuk nilai indeks kelayakan AGFI termasuk dalam kategori marginal karena nilai AGFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*) dan AGFI 0,90 merupakan *good fit* (model baik), sedangkan  $0,8 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$  sering disebut sebagai *marginal fit* (model cukup baik). Oleh karena nilai AGFI yang dihasilkan pada pengujian ini sebesar 0,895 yang berada pada rentang,  $0,80 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai indeks AGFI termasuk dalam kategori marginal.

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi-Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 76,731, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan  $df = 84$  adalah 106,395. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

Komponen yang lain *probability* (P), RMSEA, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan nilai indeks AGFI termasuk kriteria marginal artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

#### 4.4 Pembahasan

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (Ferdinand, 2005, p.296).

Dari hasil pengujian diketahui, bahwa pengaruh langsung kualitas hubungan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,296 dan pengaruh kemampuan adaptasi dengan lingkungan adalah sebesar 0,505. Berdasarkan hasil koefisien pengaruh tersebut menunjukkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling besar dalam membentuk keunggulan bersaing perusahaan adalah kemampuan adaptasi dengan lingkungan. Sedangkan keunggulan bersaing sendiri memiliki kontribusi sebesar 0,382 dalam membangun kinerja perusahaan; kualitas hubungan memiliki pengaruh sebesar 0,305 dan kemampuan adaptasi memiliki pengaruh sebesar 0,333. Keunggulan bersaing memediasi pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,113 sedangkan pengaruh kemampuan adaptasi dengan lingkungan terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh keunggulan bersaing sebesar 0,193.

## 5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis variabel-variabel kualitas hubungan dan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan pada keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Setelah dilakukan

pengolahan data, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

### 5.1 Kesimpulan dari Hipotesis Penelitian

#### H1 : Kualitas Hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa Kualitas Hubungan berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, dapat diterima. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian terdahulu dari Matevz, Raskovic (2013) dalam *Buyer-Supplier Relationships and the Resource-Advantage Perspective: An Illustrative Example of Relational and Transactional Drivers of Competitiveness*

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas hubungan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,508 dengan probabilitas sebesar 0,012. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,012) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas hubungan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

#### H2 : Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungan berpengaruh positif signifikan pada Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptasi dengan lingkungan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 4,036 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptasi dengan lingkungan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hipotesis ke dua yang diuji : Pengaruh positif dan signifikan untuk Kemampuan adaptasi terhadap lingkungan dengan Keunggulan bersaing ini, dapat diterima. Hal ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Salmones, Lourdes (2014) dengan judul penelitian "*Developing Adaptability for New Competitive Advantage*".

### **H3 :Keunggulan Bersaing berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan**

Setelah dilakukan pengujian di bab IV, diperoleh hasil bahwa Hipotesa H3 : Keunggulan Bersaing berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan dapat diterima. Kesimpulan ini sepaham dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu dari Martinette, Louis A (2007) dalam desertasinya yang berjudul “*The Relationship between Learning Orientation and Business Performance: The Moderating Effect Of Sources Of Competitive Advantage*”

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,856 dengan probabilitas sebesar 0,004. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,004) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

### **H4 :Kualitas Hubungan berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan**

Hipotesis ke – 4, kualitas hubungan yang berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, dapat diterima. Penerimaan hipotesis ke-4 ini mengkonfirmasi dan memperkuat hasil penelitian terdahulu dari Izquierdo, Carmen (2005) dalam *The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case*, dan hasil penelitian dari Coltman, Tim (2011) dalam *Customer relationship management and firm performance*.

Justifikasi H4 ini diperoleh dari parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,792 dengan probabilitas sebesar 0,005. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,005) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas hubungan

secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **H5 :Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungan berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptasi dengan lingkungan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,642 dengan probabilitas sebesar 0,008. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,008) adalah <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptasi dengan lingkungan secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian Hipotesis 5 ini menunjukkan bahwa H5 dapat diterima. Hal ini mendukung dan memperkuat justifikasi dari hasil penelitian terdahulu oleh Burpitt, William J. ( 2010 ) dalam *Balancing Exploration And Exploitation In A Declining Industry: Antecedents To Firm Adaptation Strategy And Performance*.

## **5.2 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian dan pengujian Hipotesis H1 sampai H5, diperoleh bahwa Kualitas Hubungan Antara Distributor dan Outlet sebagai Pelanggannya berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sekaligus Kinerja dari Perusahaan Distributor tersebut. Keunggulan Bersaing sendiri dipengaruhi oleh dua variabel eksogen yaitu Kualitas Hubungan dan Kemampuan Adaptasi terhadap lingkungannya. Dari kedua variabel eksogen ini, diperoleh bahwa Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungannya memiliki pengaruh yang lebih dominan / yang lebih besar terhadap baik Keunggulan Bersaing maupun Kinerja Perusahaan, daripada Kualitas Hubungan.

Dari hasil penelitian ini, diperoleh bukti bahwa jika Kemampuan Perusahaan untuk beradaptasi dengan Lingkungannya ditingkatkan, maka Keunggulan Bersaing sekaligus Kinerja dari Perusahaan juga akan meningkat. Untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan distribusi, maka kecepatan

komunikasi untuk kebijakan marketing baru harus ditingkatkan, harus ada kepedulian untuk mengikuti info-info tentang harga dan aktivitas kompetitor, dan selalu siap siaga mempersiapkan kemampuan perusahaan untuk melayani permintaan-permintaan khusus yang tidak biasanya.

### 5.3 Kontribusi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis, berupa pembuktian dan penguatan secara empirik atas penelitian-penelitian terdahulu. Kontribusi teoritis penelitian ini dapat dijelaskan dalam Tabel 5.1 berikut ini.

### 5.4 Implikasi Manajerial

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa Kualitas Hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungan berpengaruh positif signifikan pada Keunggulan Bersaing, Keunggulan Bersaing berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan, Kualitas Hubungan berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan, Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungan berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa implikasi kebijakan sebagai berikut :

1. Kemampuan Adaptasi terhadap Lingkungan memiliki pengaruh lebih besar dibanding Kualitas Hubungan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Oleh karenanya, PT. Aga Pratama seyogyanya memusatkan perhatian untuk meningkatkan Kemampuan Adaptasinya, dengan tujuan meningkatkan Kinerja perusahaan PT. Aga.
2. Berdasarkan analisis konfirmatori indikator yang memiliki *standardized estimate* yang paling tinggi daripada indikator-indikator yang lain pada variabel Kemampuan Adaptasi dengan Lingkungan. Indikator tertinggi ini adalah Kecepatan respon terhadap permintaan khusus dari pelanggan dan Kecepatan komunikasi tentang perubahan kebijakan pemasaran dari Pabrik / principal, dan. Dari analisa ini, bisa ditarik implikasi kebijakan untuk

meningkatkan kinerja dari PT. Aga, sebaiknya PT. Aga memfokuskan sumber dayanya untuk Meningkatkan Kecepatan respon mereka, baik terhadap Permintaan khusus dari pelanggan, maupun Komunikasi tentang Kebijakan pemasaran yang baru dari pabrik / prinsipal.

3. Sedangkan untuk meningkatkan Kualitas Hubungan dari PT. Aga dengan Pelanggan-pelanggannya, PT. Aga sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Selalu berusaha memenuhi setiap janji yang diucapkan ke pelanggannya.
- Menumbuhkan rasa empati / saling pengertian antara kepentingan distributor dengan kepentingan pelanggannya.
- Menjaga pelanggan-pelanggan yang sudah bekerja sama sekian waktu dengan distributor supaya tidak kecewa.

### 5.5 Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan, dapat diidentifikasi keterbatasan penelitian ini sebagai berikut :

1. Dari penilaian *Goodness of Fit* untuk *Full Model* Penelitian diperoleh nilai AGFI = 0,895. Nilai indeks kelayakan AGFI ini termasuk dalam kategori marginal karena nilai AGFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*) dan AGFI 0,90 merupakan *good fit* (model baik), sedangkan  $0,8 \leq AGFI \leq 0,90$  sering disebut sebagai *marginal fit* (*model cukup baik*). Oleh karena nilai AGFI yang dihasilkan pada pengujian ini sebesar 0,895 yang berada pada rentang,  $0,80 \leq AGFI \leq 0,90$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai indeks AGFI termasuk dalam kategori marginal.

Untuk komponen *Goodness of Fit* yang lain *Chi-Square*, *probability (P)*, RMSEA, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sedangkan nilai indeks AGFI termasuk kriteria marginal artinya masih berada dibawah rentang nilai yang diharapkan, namun secara keseluruhan model baik.

Selain itu, menurut hasil pengolahan data di bab IV, diperoleh nilai Squared Multiple Correlations pada Kinerja Perusahaan adalah 0.758. Artinya walaupun Kualitas Hubungan, Kemampuan Adaptasi, dan Keunggulan Bersaing merupakan factor yang dominan mempengaruhi Kinerja Perusahaan sebesar 75.8%, mungkin masih

terdapat variabel lain yang dapat ditambahkan ke penelitian yang akan datang supaya pengaruh kesemua variabel lebih mendekati ke 100%

2. Dari hasil analisis data, diperoleh nilai HOELTER sebesar 171 untuk  $p=0.05$ . Sehingga bisa disimpulkan, bahwa banyaknya sampel bisa diperbanyak lagi supaya hasil analisis lebih baik secara statistik.

### 5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda bagi penelitian mendatang yang dapat dilakukan adalah :

1. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel-variabel yang mendukung keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, maupun memperbanyak indikator untuk memperbaiki AGFI dan meningkatkan parameter-parameter *Goodness of Fit* pada *Full Model* Penelitian. Penambahan variabel-variabel yang terkait, maupun indikator lain, juga untuk meningkatkan koefisien  $R^2$  untuk Kinerja Perusahaan supaya lebih mendekati nilai pengaruh penuh 100% terhadap sasaran Kinerja.

2. Obyek penelitian ini masih terbatas pada toko-toko yang hanya menjual cat. Dalam penelitian yang lebih lengkap mendatang, obyek penelitian dapat diperluas sehingga memperbanyak sampel penelitian ( $n$ ) untuk toko-toko yang menjual semua bahan bangunan, seperti keramik, semen, aksesoris perlengkapan rumah, termasuk cat. Sehingga dengan model Kerangka Pikir Teoritis yang digunakan dalam penelitian ini, hasil analisisnya akan lebih baik secara statistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariyawardana, Anoma, 2003, **Sources of competitive advantage and firm performance: The case of Sri Lankan value-added tea producers**, *Asia Pacific Journal of Management*; Mar 2003; 20, 1.
- Burpitt, William J. , 2008, **Balancing Exploration And Exploitation In A Declining Industry: Antecedents To Firm Adaptation Strategy And Performance**, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 21, No. 1, 2010.
- Cater, Thomas, 2009, **(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance**, *JEEMS 2/2009*.
- Citrin, Alka Varma, McCullough, Jim, 2000, **Strategic adaptability, new-product outcomes, and firm performance**, *American Marketing Association. Conference Proceedings*; 2000; 11, pg. 244.
- Coff, Russell W, 1999, **When competitive advantage doesn't lead to performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power**, *Organization Science*; Mar/Apr 1999; 10, 2, pg. 119
- Coltman, Tim, 2011, **Customer relationship management and firm performance**, *Journal of Information Technology* (2011) 26, pg 205–219.
- De Búrca, Sean; Fynes, Brian; Roche, Evelyn, 2004, **Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context**, *Irish Journal of Management*, Vol. 25, No. 2.
- Dyer, Jeffrey H; Singh, Harbir, 1998, **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, pg 660.
- Eisenhardt, K.M. ,1989, **Agency theory: an assessment and review**, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 57-74.
- Ekanayake, S. ,2004, **Agency theory, national culture and management control systems**, *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, Vol. 4 No 1/2, p. 49-54.
- Fahy, J. ,2000, **The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage**, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Nos 2-4, pp. 94-104.
- Finger, Andrew, et al., 2014, **Anticipation of new technologies: supply chain antecedents and competitive performance**, *International Journal of Operations and Production Management* Vol. 34 No. 6.
- Flint, D.J., Larsson, E., Gammelgaard, B. and Mentzer, J.T. ,2005, **Logistics innovation: a customer value-oriented social process**, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 1, page 113-147.
- Ghozali, Imam, 2014, **Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Gibbons, Patrick T, et al. , 2003, **Adaptability And Performance Effects Of Business Level Strategies: An Empirical Test**, Irish Marketing Review, Vol. 16 page 57.
- Izquierdo, Carmen Camarero; Cillan, Jesus Gutierrez , 2005, **The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case**, The Journal of Services Marketing; 2005; 19, 4; pg.234.
- Johnson, William C; Anuchit Sirikit, 2002, **Service quality in the Thai telecommunication industry: A tool for achieving a sustainable competitive advantage**, Management Decision ProQuest Research Library, page 693.
- Kamukama, Nixon, et. al. , 2011, **Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance**, Journal of Intellectual Capital Vol. 12 No. 1, 2011 pp. 152-164.
- Kobayashi, Mizuki, 2014, **Relational View: Four Prerequisites of Competitive Advantage**, Annals of Business Administrative Science 13 (2014) 77–90.
- Matevz, Raskovic, 2013, **Buyer-Supplier Relationships and the Resource-Advantage Perspective: An Illustrative Example of Relational and Transactional Drivers of Competitiveness**, Journal of Competitiveness, Vol. 5 Issue 1, pp 16-38, March 2013.
- Martinette, Louis A. , 2007, **The Relationship Between Learning Orientation And Business Performance: The Moderating Effect Of Sources Of Competitive Advantage**, Dissertation, Nova Southeastern University, Doctor Of Business Administration.
- Martinette, Louis, et. al. , 2014, **Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage: An Accounting Services Firm's Perspective**, International Business & Economics Research Journal – July / August 2014 Volume 13, Number 4.
- Miguel, Priscila L.S. et al., 2014, **Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 44 No. 7.
- Musalem, Andres, Joshi, Yogesh, 2009, **How Much Should You Invest in Each Customer Relationship? A Competitive Strategic Approach**, Marketing Science Vol. 28, No. 3, May–June 2009, pp. 555–565.
- Ortega, Eva M., et al. , 2010, **Competitive strategy, structure and firm performance**, Management Decision Vol. 48 No. 8.
- Otungu, Omari Albert; Nyosenga, Wesonga Justus, 2011, **Strategic Management: The Link Between The Agency Theory and The Company's Competitive Advantage**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 23.
- Porter, Michael E, 1980, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York.

Salmones, Lourdes García; Yin, Jason Z., 2014, **Developing Adaptability for New Competitive Advantage**, Asean Journal of Management and Innovation.

Woo, Ka-shing; Ennew, Christine T, 2004, **Business-to-business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualization and measurement**, European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 9 / 10.