

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DENGAN KEUNGGULAN BERSAING SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA UMKM TAS KULIT DI YOGYAKARTA  
TUGAS AKHIR**



Ditulis oleh:

Nama : Farrel Anggara

Nomor Mahasiswa : 18311062

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2022**

# PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadireja  
Ringmad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uui.ac.id

## SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No. : 677/Ka.Div/10/Div.PP/VI/2022

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.*

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Farrel Anggara**  
Nomor Mahasiswa : **18311062**  
Dosen Pembimbing : **Dr. Zulian Yamit, M.Si**  
Program Studi : **Manajemen**  
Judul Karya Ilmiah : **Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada UMKM Tas Kulit Di Yogyakarta**  
Nomor Hp : -

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **14% (Empat belas persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. Wb*

Yogyakarta, 17 Juni 2022

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan

Basriang Hermawan, S.Si  
Utk

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DENGAN KEUNGGULAN BERSAING SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA UMKM TAS DI YOGYAKARTA  
TUGAS AKHIR**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Farrel Anggara

Nomor Mahasiswa : 18311062

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2022**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DENGAN KEUNGGULAN BERSAING SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA UMKM TAS DI YOGYAKARTA

Nama : Farrel Anggara  
Nomor Mahasiswa : 18311062  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 14 Juni 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

*see  
utk diujikan* 

Drs. Zulian Yamit, M.Si

## MOTTO

*Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama  
kesulitan ada kemudahan” (QS. Al-Insyirah: 5-6)*



## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi pada UMKM Tas Kulit di Yogyakarta. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM tas yang berada di Kota Yogyakarta. Pada penelitian ini jumlah sampel yang akan diteliti adalah sebanyak 58 UMKM tas kulit yang terdaftar di Yogyakarta. Analisis data menggunakan analisis SEM dengan alat bantu *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi.

**Kata Kunci: Kualitas Produk, Inovasi Produk, Keunggulan Kompetitif**

## ABSTRACT

This research was conducted to determine the quality of service on the performance of the company with competitive advantage as a mediating variable at MSME Leather Bags in Yogyakarta. The population used in this study were all bag SMEs in the city of Yogyakarta. In this study, the number of samples to be studied were 58 MSMEs of leather bags recorded in Yogyakarta. Data analysis used SEM analysis with Partial Least Square (PLS) tools.

The results of the study indicate that service quality has an effect but is not significant on company performance. Service quality has a significant effect on competitive advantage. Competitive advantage has a significant effect on company performance. Service quality has a significant effect on company performance with competitive advantage as a mediating variable.

**Keywords: Product Quality, Product Innovation, Competitive Advantage**



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil alamin segala puji dan syukur atas kehadiran Allah Swt yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya serta shalawat dan salam kita haturkan pada junjungan kita nabi Muhammad Saw sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir atau skripsi yang berjudul : **Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada UMKM Tas Di Yogyakarta.** Proses penelitian ini tentunya tidak terlepas dari bantuan dan dukungan yang diberikan oleh berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang maha pengasih dan penyayang yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar
2. Bapak Prof. Jaka Sriyana, SE., Msi., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Anjar Priyono, SE., Msi., Ph.D selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Zulian Yamit, Drs., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, pikiran, serta tenaganya untuk membimbing dan memberikan masukan kepada penulis

5. Dosen pengajar Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi peneliti
6. Kedua orang tua penulis, Bapak, Ibu dan Kakak terima kasih untuk doa serta dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini
7. Sahabat pakel, mas john, mas hariz, mas fandy terima kasih untuk dukungan serta motivasinya
8. Sahabat penulis di bangku SMA, Gifari, Aldo, Allyn, Adhis, Rara, terima kasih untuk dukungannya
9. Sahabat penulis di bangku kuliah, Ichwan, Ajeng, Chilia terima kasih untuk bantuan, dukungan, serta motivasinya

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	I
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	II
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	III
<b>MOTTO</b> .....	IV
<b>ABSTRAK</b> .....	V
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	VI
<b>DAFTAR ISI</b> .....	VIII
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	XI
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	XII
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	XIII
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang Masalah</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	4
<b>1.4 Batasan Penelitian</b> .....	5
<b>1.5 Manfaat Penelitian</b> .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Kajian Pustaka</b> .....	6
<b>2.2 Landasan Teori</b> .....	15
<b>2.2.1 Kinerja Perusahaan</b> .....	15
<b>2.2.2 Kualitas Pelayanan</b> .....	17
<b>2.2.3 Keunggulan Bersaing</b> .....	28
<b>2.2.4 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan</b> .....	37
<b>2.2.5 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing</b> .....	38
<b>2.2.6 Pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing</b> ....	38
<b>2.2.7 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Mediasi</b> .....	39
<b>2.3 Kerangka Pemikiran</b> .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	41

3.1 Lokasi Penelitian .....	41
3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	41
3.3 jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.3.1 Jenis Data.....	43
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	45
3.4.1 Uji Validitas.....	45
3.4.2 Uji Reliabilitas.....	46
3.5 Populasi dan Sampel .....	46
3.6 Metode Analisis Data .....	47
3.6.1 Analisis deskriptif .....	47
3.6.2 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	48
3.6.3 <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	48
3.6.4 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	49
3.6.5 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	50
3.6.6 Analisis SEM dengan Efek Mediasi .....	51
3.6.7 Pembuatan Struktur S .....	53
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Analisis Deskriptif .....	54
4.2 Karakteristik Responden.....	57
4.2.1 Jenis Kelamin Responden .....	57
4.2.2 Jumlah Karyawan Responden.....	58
4.2.3 Jumlah Modal Responden .....	59
4.3 Analisis Statistik .....	60
4.3.1 Pengujian Outer Model.....	61
4.3.2 Uji Validitas.....	61
4.3.3 Uji Reliabilitas.....	64
4.3.4 Pengujian Inner Model.....	65
4.3.4.1 Uji Determinasi atau Analisis .....	65
4.3.4.2 Uji Hipotesis .....	66
4.4 Pembahasan .....	68
4.4.1 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan .....	68

4.4.2 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing.....	68
4.4.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan....	69
4.4.4 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi.....	69
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	71
5.1 Kesimpulan .....	71
5.2 Saran.....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	73
<b>LAMPIRAN</b> .....	76



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1 Jurnal Kajian Pustaka .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabel 3. 1 Operasional Variabel .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabel 4.1 Statistik Deskriptif .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabel 4.2 Jumlah Kuesioner yang Disebar dan yang Kembali.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Umur Perusahaan .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel 4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Modal.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel 4.7 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran) .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel 4.8 <i>Discriminant Validity</i> .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabel 4.9 Reliabilitas.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabel 4.10 Uji Determinasi.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabel 4.11 Uji Hipotesis .....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	40
Gambar 3.1 Pembuatan Struktur S .....	53
Gambar 4.1 Hasil Pengujian <i>Outer Model</i> .....	61



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1 Kuesioner</b> .....	76
<b>Lampiran 2 Tabulasi Data</b> .....	80
<b>Lampiran 3 Karakteristik Responden</b> .....	81
<b>Lampiran 4 Output Uji Validitas dan Reliabilitas</b> .....	82
<b>Lampiran 5 Outer Model dan Inner Model</b> .....	89



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) memiliki peranan penting dalam penopang perekonomian di Indonesia, hal ini disebabkan UMKM mampu memberikan kontribusi positif dalam menggerakkan roda perekonomian dan mengurangi jumlah pengangguran. Salah satu keunggulan UMKM yaitu mampu dalam memanfaatkan sumber daya alam dalam berbagai sektor seperti sektor pertanian, perkebunan, perdagangan, dan lainnya. Dewasa ini, upaya yang dilakukan UMKM untuk mampu menghadapi persaingan antar usaha yang semakin ketat adalah menciptakan produk yang unggul.

Terciptanya produk yang unggul dipengaruhi oleh kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan yang berkaitan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Taouab dan Issor (2019) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. tujuan yang dicapai perusahaan harus memberikan karakteristik daya saing, efisiensi, dan efektivitas perusahaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan yang baik akan membantu dalam meningkatkan daya beli konsumen dan meminimalkan kesalahan pada

konsumen seperti ketidaknyamanan, pelayanan yang tidak ramah dan tidak memuaskan. Gandhi *et al.* (2019) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah cara untuk memberi kepuasan kepada pelanggan sehingga pelanggan memiliki efek positif terhadap layanan yang diberikan. Kualitas pelayanan mengarah pada respon yang efektif dalam bentuk kepuasan pelanggan sehingga berdampak pada kinerja yang lebih baik (Kankam-Kwarteng *et al.*, 2021). Kualitas pelayanan akan meningkatkan kinerja ketika perusahaan dapat mengelola dan mengontrol elemen kualitas layanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan. Hasil penelitian Kankam-Kwarteng *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian Elrahman *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja perusahaan.

Kualitas pelayanan yang baik akan membuat konsumen puas dan meningkatkan loyalitasnya. Loyalitas inilah yang membuat perusahaan memiliki perbedaan terhadap pesaingnya. Abeysekera dan Wang (2019) menyatakan bahwa keunggulan persaingan merupakan kemampuan perusahaan untuk memiliki nilai lebih yang berbeda dari pesaingnya. Nilai lebih yang ditawarkan dapat berupa pelayanan berkualitas, harga yang kompetitif, atau kualitas produk yang ditawarkan. Hal ini sesuai dengan penelitian Kusumadewi dan Karyono (2019) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki dampak yang positif terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian ini dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta pada pelaku bisnis yang bergerak di sektor kerajinan tas. Kerajinan tas memiliki peminat yang cukup tinggi. Tas merupakan produk yang dapat digunakan oleh segala umur. Selain itu, tas juga merupakan bagian dari fashion yang banyak digemari oleh konsumen khususnya konsumen wanita

UMKM kerajinan tas di Yogyakarta sangatlah beragam. Berdasarkan data dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DIY tahun 2021, jumlah UMKM pada sektor industri pengolahan sebesar 121.686 unit (DIY, 2021). Setiap kerajinan tas memiliki ciri khasnya sendiri. Hal ini yang mendorong terjadinya persaingan UMKM kerajinan tas di Yogyakarta sehingga menuntut para pelaku bisnis UMKM untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kualitas pelayanan dalam menghasilkan produk yang memiliki ciri khas yang ditawarkan dapat menarik minat para pembeli.

Berdasarkan uraian di atas, maka penting bagi pelaku bisnis terutama pelaku bisnis UMKM dalam mengoptimalkan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Pelaku bisnis UMKM yang meningkatkan kualitas pelayanan akan memengaruhi kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik akan membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam memasarkan produk UMKM sehingga pada akhirnya pelaku bisnis dapat menciptakan keberhasilan usaha. Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian tentang “ Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap

Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Mediasi pada UMKM Tas di Yogyakarta”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah keunggulan bersaing memainkan peran dalam memediasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja UMKM?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan
2. Untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing

3. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan
4. Mengetahui peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja UMKM

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta pada pelaku bisnis UMKM
2. Variabel yang digunakan penelitian ini yaitu kualitas pelayanan, kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai kualitas pelayanan, kinerja perusahaan, dan kualitas bersaing pada Usaha Menengah, Kecil, dan Menengah
2. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan yang akan digunakan pelaku bisnis, khususnya pelaku UMKM dalam mengembangkan bisnisnya dan membuat ide-ide baru serta menawarkan produk inovatif yang diharapkan dapat memenangkan persaingan pasar.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Sahoo (2019) melakukan penelitian dengan berjudul “Quality Management, Innovation Capability, and Firm Performance, Empirical Insights from Indian Manufacturing SMEs”. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan kuesioner terstruktur kepada manajer senior UMKM sebagai responden. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara manajemen kualitas, inovasi, terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa manajemen kualitas dan inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hermawan *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul “Intellectual Capital, Business Performance, and Competitive Advantage: An Empirical Study for the Pharmaceutical Companies”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengkaji pengaruh modal intelektual terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing pada industri farmasi di Jawa Timur. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dan melibatkan 10 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal SDM memengaruhi modal struktural, modal relasional, dan keunggulan bersaing. Modal struktural memiliki pengaruh terhadap modal relasional dan keunggulan bersaing. Modal relasional memengaruhi kinerja perusahaan yang juga memengaruhi keunggulan bersaing.

Syapsan (2018) melakukan penelitian yang berjudul “The Effect of Service Quality, Innovation towards Competitive Advantages and Sustainable Economic Growth”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan data diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden sesuai dengan karakteristik populasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek dari kualitas pelayanan dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dan ekonomi berkelanjutan dengan variabel mediasi berupa strategi pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki respon positif terhadap keunggulan bersaing dan ekonomi berkelanjutan. Inovasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing dan ekonomi berkelanjutan.

Kankam-Kwarteng *et al.* (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Service Innovation and Service Quality Effects on Marketing Performance of SMEs”. Pengambilan data diperoleh dari 164 UMKM di Ghana sebagai responden menggunakan kuesioner terstruktur. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara inovasi, kualitas pelayanan, dan kinerja UMKM di Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif dengan kinerja UMKM. Kualitas pelayanan juga memiliki hubungan yang positif dengan kinerja UMKM.

Valtakoski & Witell (2018) melakukan penelitian yang berjudul “Service Capabilities and Servitized SME Performance : Contingency on Firm Age”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan

data dilakukan dengan survei dan data keuangan dari 224 UMKM industri software. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek dari kualitas pelayanan *back office* dan *front office* terhadap kinerja UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan *front office* memiliki efek positif lebih tinggi dibanding pelayanan *back office* terhadap kinerja UMKM. UMKM yang berusia lebih muda memiliki keunggulan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada *front office* dibandingkan dengan *back office*. Sebaliknya, UMKM yang memiliki usia lebih tua lebih baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada *back office* dibandingkan dengan *front office*.

Rashid *et al.* (2019) melakukan penelitian dengan judul “Dimensions of Service Quality and their Effects on Achieving Competitive Advantage: An Exploratory Study of Banking Organizations in Sulaimaniyah City-Iraq”. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menjelaskan pengaruh kualitas pelayanan terhadap capaian keunggulan bersaing pada bank di Sulaimaniyah, Irak. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan melibatkan 94 manajer dan nasabah bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank di Sulaimaniyah mengadopsi semua dimensi kualitas pelayanan. Terdapat hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan keunggulan bersaing. Kualitas pelayanan bank memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Yasa *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul “The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Promotional Strategy

on Marketing Performancee”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan jumlah responden 100 orang pengelola UMKM Tenun Ikat di Bali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi promosi terhadap peningkatan keunggulan bersaing dan dampaknya pada kinerja perusahaan dalam bidang pemasaran. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dalam bidang pemasaran. Semakin besar kinerja perusahaan maka keunggulan bersaing perusahaan juga semakin tinggi. Keunggulan bersaing mampu memediasi secara signifikan pengaruh strategi promosi terhadap kinerja pemasaran.

Puspaningrum (2020) melakukan penelitian yang berjudul “Market Orientation, Competitive Advantage, and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan data dilakukan dengan observasi pada 100 UMKM yang bergerak dalam bidang pengolahan makanan, kerajinan, dan usaha baju yang berada di Kota Malang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keunggulan bersaing sebagai variabel yang memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang berorientasi pada pasar memiliki hubungan positif pada keunggulan bersaing dalam menciptakan keunikan produk, kualitas produk, dan harga yang kompetitif yang memengaruhi kinerja UMKM. Kinerja UMKM akan meningkat seiring dengan

peningkatan aktivitas dalam menciptakan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Setiono (2019) melakukan penelitian dengan judul “The Effect Of Marketing Mix, Quality Of Service And Orientation Of Entrepreneurship To Competitive Advantages The People's Market In Surabaya City”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh pemasaran bauran, kualitas pelayanan, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing pada pasar di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melibatkan sampel sejumlah 135 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran bauran, kualitas pelayanan, dan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada pasar rakyat di Surabaya

Potjanajaruwit (2018) melakukan penelitian dengan judul “Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand”. Penelitian ini menggunakan metode campuran kualitatif dan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner terhadap 420 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor dari kemampuan teknologi dan kerja sama terhadap keunggulan bersaing startup di Thailand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kemampuan teknologi dan kerja sama memengaruhi keunggulan bersaing pada startup di Thailand.

Wati & Triwiyono (2018) melakukan penelitian dengan judul “The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its

Impact on Firm Performance”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 50 perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *balanced scorecard* terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *balanced scorecard* terhadap keunggulan bersaing.

Hasil kajian pustaka dapat diuraikan pada tabel berikut.

**Tabel 2.1 Jurnal Kajian Pustaka**

No	Penulis dan Judul	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
1.	Sahoo, S (2019) “Quality Management, Innovation Capability, and Firm Performance, Empirical Insights from Indian Manufacturing SMEs”.	Variabel: Manajemen kualitas, kinerja perusahaan, dan Inovasi Sampel: 134 manajer senior UMKM di India Alat analisis: SPSS dan AMOS Statistik	Hasil penelitian menyatakan bahwa manajemen kualitas dan inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2.	Hermawan, S, Hariyanto, W & Biduri, S. (2020) “Intellectual Capital, Business Performance, and Competitive Advantage: An Empirical Study for the Pharmaceutical Companies”	Variabel: Modal intelektual, kinerja perusahaan, keunggulan bersaing Sampel: 10 manajer industri farmasi di Jawa Timur Alat analisis: PLS-SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal SDM memengaruhi modal struktural, modal relasional, dan keunggulan bersaing. Modal struktural memiliki pengaruh terhadap modal relasional dan keunggulan bersaing. Modal relasional memengaruhi kinerja perusahaan yang juga

			memengaruhi keunggulan bersaing.
3.	Syapsan, S (2018) “The Effect of Service Quality, Innovation towards Competitive advantages and Sustainable Economic Growth, Marketing mix strategy as mediating variable”	Variabel: Kualitas pelayanan, inovasi, keunggulan bersaing, ekonomi berkelanjutan Sampel: 320 responden yang berada di 16 provinsi di Indonesia Alat analisis: SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki respon positif terhadap keunggulan bersaing dan ekonomi berkelanjutan. Inovasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing dan ekonomi berkelanjutan.
4.	Kankam-Kwarteng, CK, F Amo, F Osei & DO Bediako (2021) “Service Innovation and Service Quality Effect on Marketing Performancee of SMEs”	Variabel: Inovasi pelayanan, kualitas pelayanan, kinerja pemasaran Sampel: 164 UMKM di Ghana Alat analisis: SPSS dan AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara inovasi memiliki pengaruh positif dengan kinerja UMKM. Kualitas pelayanan juga memiliki hubungan yang positif dengan kinerja UMKM.
5.	Valtakoski, A & Witell L (2018) “Service Capabilities and Servitized SME Performancee: Contingency on Firm Age”	Variabel: Kualitas pelayanan, kinerja perusahaan Sampel: 224 UMKM yang bergerak di sektor industri software Alat analisis: SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan <i>front office</i> memiliki efek positif lebih tinggi dibanding pelayanan <i>back office</i> terhadap kinerja UMKM. UMKM yang berusia lebih muda memiliki keunggulan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada <i>front office</i> dibandingkan dengan <i>back office</i> . Sebaliknya, UMKM yang memiliki usia

			lebih tua lebih baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada <i>back office</i> dibandingkan dengan <i>front office</i> .
6.	Rashid, KTS, Ismael, DA, Othman, B & Ali, R (2019) “Dimensions of Service Quality and their Effects on Achieving Competitive Advantage: An Exploratory Study of Banking Organizations in Sulaimaniyah City-Iraq”	Variabel: Kualitas pelayanan, keunggulan bersaing Sampel: 94 manajer dan nasabah bank Alat analisis: korelasi Spearman, analisis regresi berganda, ANOVA	Hasil penelitian menunjukkan bank di Sulaimaniyah mengadopsi semua dimensi kualitas pelayanan. Terdapat hubungan positif antara kualitas pelayanan dengan keunggulan bersaing. Kualitas pelayanan bank memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.
7.	Yasa, NNK, IGAK Giantari, M Setini & P LD Rahmayanti (2020) “The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Promotional Strategy on Marketing Performancee”	Variabel: Kinerja perusahaan, Keunggulan bersaing, Sampel: 100 responden pengelola UMKM Tenun Ikat Alat analisis: SEM	Hasil dari penelitian menyatakan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dalam bidang pemasaran. Semakin besar kinerja perusahaan maka keunggulan bersaing perusahaan juga semakin tinggi. Keunggulan bersaing mampu memediasi secara signifikan pengaruh strategi promosi terhadap kinerja pemasaran.
8.	Puspaningrum, A (2020) “Market Orientation,	Variabel: Keunggulan Bersaing, Orientasi Pasar, Kinerja	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang

	Competitive Advantage, and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)".	Pemasaran Sampel: 100 UMKM Alat analisis: SEM	berorientasi pada pasar memiliki hubungan positif pada keunggulan bersaing dalam menciptakan keunikan produk, kualitas produk, dan harga yang kompetitif yang memengaruhi kinerja UMKM. Kinerja UMKM akan meningkat seiring dengan peningkatan aktivitas dalam menciptakan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.
9.	Setiono, BA (2019) "The Effect Of Marketing Mix, Quality Of Service And Orientation Of Entrepreneurship To Competitive Advantages The People's Market In Surabaya City"	Variabel: Pemasaran bauran, Kualitas pelayanan, Orientasi kewirausahaan, Keunggulan bersaing Sampel: 135 responden Alat analisis: Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran bauran, kualitas pelayanan, dan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada pasar rakyat di Surabaya.
10.	Potjanjaruwit, P. (2018) "Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in Thailand"	Variabel: Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan Sampel: 420 Responden Alat analisis: SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kemampuan teknologi dan kerja sama memengaruhi keunggulan bersaing pada startup di Thailand.
11.	Wati, LN & Triwiyono, G (2018) The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its	Variabel: Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan, <i>Balanced Scorecard</i> Sampel: 50 perusahaan Alat analisis: SEM-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>balanced scorecard</i> terhadap keunggulan bersaing.

	Impact on Firm Performance”	PLS	
--	-----------------------------	-----	--

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan indikator baik buruknya suatu perusahaan dalam mengambil keputusan. Kinerja pada prinsipnya adalah fokus dalam kemampuan perusahaan dan kapabilitasnya untuk mengeksploitasi sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dengan konsisten serta mengaitkannya dengan kebutuhan konsumen. Kinerja menghasilkan produk tertentu yang diperoleh dari aktivitas manajemen, aktivitas ekonomi, dan aktivitas pemasaran yang memberikan karakteristik daya saing (Taouab & Issor, 2019)

Menurut Kotler & Keller (2016) produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pelanggan potensial dan pelanggan aktual untuk memuaskan kebutuhan. Termasuk di dalamnya barang, fisik, jasa, pengalaman, event, orang atau pribadi, tempat, properti, organisasi, informasi, dan ide. Secara umum, tawaran produk dikelompokkan menurut kriteria *durability* (daya tahan) dan *tangibility* (berwujud atau tidak).

Produk dikategorikan menjadi tiga macam, yaitu:

- 1) *Non-durable goods* (barang tidak tahan lama)

*Non-durable goods* adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa pemakaian.

2) *Durable Goods* (barang tahan lama)

*Durable Goods* adalah barang berwujud yang bertahan lama dan digunakan dalam jangka waktu yang panjang.

3) *Services* (jasa)

*Services* adalah produk tidak berwujud berupa aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan.

Produk dari suatu perusahaan dapat diketahui oleh konsumen melalui penawaran yang dilakukan oleh perusahaan. Penawaran tersebut mencakup sejumlah bentuk layanan. Komponen layanan tersebut bisa jadi hanya sebagian kecil ataupun bagian utama dari keseluruhan penawaran bersangkutan. Penawaran perusahaan dibedakan menjadi lima kategori, yaitu:

1) Barang Fisik Murni.

Penawaran ini hanya dapat dilakukan pada barang berwujud tanpa ada jasa yang menyertai produk bersangkutan. Contoh: sabun, pasta gigi, minuman ringan, dan lain sebagainya.

2) Barang Fisik dengan Jasa Pendukung

Penawaran ini terdiri atas barang fisik yang disertai dengan satu atau beberapa bentuk layanan jasa dengan tujuan untuk meningkatkan daya tarik pada konsumen. Contoh: dealer mobil menawarkan *test-drive*.

3) Produk *Hybrid*

Penawaran ini terdiri atas komponen barang dan layanan yang relatif seimbang proporsinya. Contoh: restoran cepat saji.

4) Jasa Utama yang Didukung dengan Barang Minor

Penawaran ini terdiri atas jasa pokok tertentu bersama-sama dengan barang-barang pendukung. Contoh: jasa penerbangan.

5) Jasa Murni

Penawaran ini hampir seluruhnya berupa jasa. Contoh: konsultasi psikologi, jasa tukang pijat, pengacara, dan lain sebagainya.

### **2.2.2 Kualitas Pelayanan**

Kualitas diartikan sebagai suatu kondisi yang dinamis dan berkaitan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen (Yamit, 2005). Kualitas menekankan pada proses, lingkungan, manusia, dan hasil akhir produk atau jasa. Perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan dan jasa umumnya menekankan pada kualitas proses, sedangkan perusahaan yang memproduksi barang berfokus pada hasil akhir. Lebih lanjut, Yamit (2005) menjelaskan bahwa pengendalian kualitas pelayanan perlu dilakukan untuk menjamin kualitas produk dan jasa yang dihasilkan serta menumbuhkan kepuasan konsumen.

Kualitas merupakan karakteristik suatu produk atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan, baik dinyatakan secara terang-terangan maupun tidak (Yamit, 2011). Kualitas barang dan jasa terkait dengan beberapa hal seperti kemampuan, kinerja, keandalan, kemudahan

pemeliharaan, dan karakteristik yang dapat diukur. Kualitas bisa berubah tergantung situasi dan dapat ditinjau dari sudut pandang konsumen dan produsen. Suatu barang dinilai berkualitas apabila selera konsumen cocok dengan suatu produk, dapat memberikan manfaat, dan meningkatkan status penggunaannya. Adapun dari sudut pandang produsen kualitas diartikan sebagai kesesuaian produk dengan spesifikasinya yang terdiri dari kesesuaian dengan spesifikasi fisik, prosedur, dan persyaratan (Yamit, 2011).

Kualitas pelayanan adalah segala bentuk pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Kualitas pelayanan terdiri dari kualitas pegawai, koordinasi antara berbagai sistem pelayanan, cara pelayanan yang diberikan kepada konsumen, serta pencapaian produk pelayanan yang memenuhi harapan konsumen (Syapsan, 2018).

Kualitas pelayanan dapat dilihat dari tingkat kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Pada konteks kualitas produk (barang dan jasa) dan kepuasan pelanggan, terdapat hal yang memiliki peran penting, yaitu ekspektasi pelanggan (*customer expectation*) yang dilakukan sebagai standar untuk membandingkan kualitas dan kepuasan terhadap produk atau jasa. Kualitas pelayanan dikatakan baik tergantung pada perbandingan yang dilakukan oleh konsumen terhadap ekspektasi pra-pembelian dan kondisi sebenarnya setelah pembelian.

Ekspektasi pelanggan dipengaruhi oleh faktor-faktor spesifik yang diklasifikasikan dalam 10 determinan (Zeithaml *et al.*, 1993), yaitu:

1) *Enduring Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitas terhadap layanan. Termasuk di dalamnya adalah ekspektasi yang dipengaruhi oleh orang lain dan filosofi pribadinya terhadap mengenai layanan yang diberikan oleh perusahaan. Jika seorang pelanggan mengetahui bahwa pelanggan lainnya dilayani dengan baik, maka pelanggan tersebut akan memiliki harapan bahwa dia akan dilayani dengan baik pula.

2) *Personal Needs*

Ekspektasi yang dimiliki oleh pelanggan ditentukan oleh kebutuhan mendasar yang dibutuhkan oleh pelanggan. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial.

3) *Transitory Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor individual yang bersifat sementara dan jangka pendek yang dapat meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap pelayanan. Faktor tersebut meliputi situasi darurat pada saat pelanggan membutuhkan pelayanan dan perbandingan yang dilakukan oleh pelanggan terhadap jasa yang dipakai saat itu dengan jasa yang dipakai sebelumnya.

4) *Perceived Service Alternatives*

Pelanggan yang memiliki beberapa alternatif cenderung akan memiliki harapan yang besar terhadap jasa tertentu. Harapan tersebut tergantung pada persepsi yang dimiliki oleh pelanggan.

5) *Self-Perceived Service Roles*

Persepsi terhadap tingkat keterlibatan akan mempengaruhi pelayanan yang diterima oleh pelanggan. Semakin tinggi keterlibatan yang dilakukan oleh pelanggan dalam proses penyampaian layanan dan fakta dilapangan ternyata tidak begitu baik, maka pelanggan cenderung akan menyampaikan keluhan terkait layanan tersebut.

6) *Situational Factors*

*Situational factors* merupakan segala kemungkinan yang mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja layanan yang berasal dari eksternal penyedia layanan. Sebagai contoh, pada awal bulan biasanya bank ramai dipenuhi oleh nasabah, hal ini akan menyebabkan nasabah terpaksa antri cukup lama. Untuk sementara waktu, nasabah akan menoleransi hal tersebut karena hal tersebut bukan kesalahan bank sebagai penyedia layanan.

7) *Explicit Service Promises*

Faktor ini meliputi pernyataan yang mengandung janji penyedia layanan atau produk tentang layanan yang diberikan kepada para pelanggan. Pernyataan tersebut bisa berupa iklan, perjanjian, *personal selling*, atau komunikasi dengan karyawan penyedia layanan. Komunikasi pemasaran harus dilakukan secara hati-hati karena situasi

'*over-promise, under-Delivery*' dapat menimbulkan dampak negatif pada kepuasan dan persepsi yang dimiliki oleh pelanggan.

8) *Emplicit Service Promises*

Faktor ini berkaitan dengan petunjuk mengenai layanan atau produk yang diberikan. Petunjuk tersebut memberikan gambaran atau penjelasan tentang layanan atau produk yang nantinya akan diterima. Petunjuk tersebut berisi biaya atau harga dan sarana pendukung layanan (*tangible assets*) dengan kualitas layanan. Harga mahal biasanya akan dipersepsikan dengan dengan kualitas yang tinggi.

9) *Word of Mouth* (Komunikasi Gethok Tular)

Faktor ini merupakan pernyataan yang disampaikan oleh orang lain yang bukan penyedia layanan kepada pelanggan. *Word of mouth* biasanya lebih meyakinkan karena berdasarkan pengalaman sebenarnya dan disampaikan oleh orang-orang yang dapat dipercaya oleh pelanggan seperti para ahli, teman, tetangga, keluarga, rekan kerja, dan publisitas media massa. *Word of mouth* lebih cepat diterima sebagai referensi karena pelanggan biasanya sulit untuk mengevaluasi produk/jasa yang belum pernah dibeli dan dirasakan sendiri.

10) *Past Experiences*

Faktor ini meliputi hal-hal yang pernah dipelajari atau diketahui dan dialami oleh pelanggan terhadap sebuah pelayanan. Pelanggan yang berpengalaman dengan produk/jasa tertentu bisa menjadi

memiliki tingkat ekspektasi yang berbeda dengan pelanggan yang baru pertama kali menggunakan layanan tersebut.

Selain harus memperhatikan persepsi pelanggan, perusahaan sebagai penyedia layanan juga harus memperhatikan faktor yang menyebabkan kualitas layanan menjadi buruk. Penyedia layanan harus mampu memiliki strategi untuk mengantisipasi beberapa faktor yang dapat menyebabkan kualitas pelayanan menjadi buruk, di antaranya:

1) Produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan

Salah satu karakteristik unik yang dimiliki oleh jasa/layanan adalah adanya *inseparability*. *Inseparability* merupakan keadaan dimana jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat bersamaan. Hal ini membutuhkan kehadiran dan partisipasi pelanggan dalam proses penyampaian layanan. Konsekuensinya, berbagai macam persoalan terkait dengan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan biasanya terjadi. Seperti ketidakterampilan dalam melayani pelanggan, cara berpakaian karyawan, tutur kata karyawan, bau badan karyawan, dan ekspresi karyawan.

2) Intensitas tenaga kerja yang tinggi

Intensitas keterlibatan karyawan dalam menyampaikan layanan kepada pelanggan juga dapat menimbulkan permasalahan pada kualitas layanan yaitu berupa tingginya variabilitas layanan yang dihasilkan. Hal tersebut

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi di antaranya: upah rendah (umumnya karyawan yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan memiliki tingkat pendidikan dan upah yang rendah), pelatihan yang kurang memadai atau bahkan tidak sesuai dengan kebutuhan, tingkat perputaran karyawan terlalu tinggi, motivasi kerja karyawan yang rendah, dan lain sebagainya.

3) Dukungan terhadap pelanggan internal kurang memadai

Karyawan *front-line* merupakan ujung tombak sistem penyampaian layanan. Bukan saja mereka sebagai ‘wajah’ organisasi, melainkan juga mereka adalah cerminan ‘jasa’ yang dipersepsikan konsumen. Pada banyak kasus, keramahan dan kesopanan operator telepon dan satpam bisa memberikan kesan pertama bagi calon pelanggan yang ingin berhubungan dengan sebuah perusahaan penyedia jasa.

4) Gap komunikasi

Faktor komunikasi merupakan faktor esensial dalam menjalin kontrak dan relasi dengan pelanggan. Jika terjadi gap komunikasi, maka bisa timbul penilaian atau persepsi negatif terhadap kualitas layanan.

5) Memperlakukan semua pelanggan dengan cara yang sama

Setiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda. Ketika berinteraksi dengan penyedia layanan, tidak semua pelanggan memiliki kemauan untuk diperlakukan yang sama dengan yang lain

(*standardized services*). Sering terjadi ada pelanggan yang menginginkan perlakuan yang bersifat personal, berbeda dengan pelanggan yang lainnya. Hal ini memunculkan tantangan bagi penyedia layanan untuk memiliki kemampuan dalam memahami setiap kebutuhan spesifik yang dimiliki oleh masing-masing pelanggan.

6) Perluasan atau pengembangan layanan secara berlebihan

Penyedia layanan memperkenalkan layanan baru atau menyempurnakan layanan yang lama dapat meningkatkan peluang pertumbuhan bisnis dan menghindari terjadinya layanan yang buruk. Jika terlalu banyak layanan baru yang ditambahkan, maka hasil yang didapatkan belum tentu optimal, bahkan tidak tertutup kemungkinan dan dapat menimbulkan masalah-masalah seputar standar kualitas layanan.

7) Visi bisnis jangka pendek

Visi jangka pendek yang dimiliki oleh penyedia layanan (misalnya, orientasi pada pencapaian target penjualan dan laba tahunan, penghematan biaya sebesar-besarnya, peningkatan produktivitas tahunan, dan lain-lain) dapat merusak kualitas layanan yang sedang dibentuk oleh penyedia layanan dalam jangka panjang.

Parasuraman *et al.*, (1993) melakukan penelitian terhadap sejumlah industri seperti perbankan, reparasi, jasa kartu kredit, dan pemeliharaan serta jasa telepon interlokal terkait identifikasi dimensi

pokok kualitas layanan dan menemukan sepuluh dimensi pokok kualitas layanan sebagai berikut reliabilitas, responsivitas, kompetensi, akses, kesopanan, komunikasi, kredibilitas, keamanan, kemampuan memahami pelanggan, dan bukti fisik. Sepuluh dimensi pokok tersebut disederhanakan menjadi lima dimensi pokok. Kualitas pelayanan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu :

1) Berwujud (*Tangible*)

Berwujud merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sehingga perusahaan mampu menunjukkan eksistensinya pada pihak eksternal. Pelayanan yang ditawarkan seperti perlengkapan, peralatan yang digunakan dan pegawai.

2) Empati (*Empathy*)

Empati merupakan pemberian perhatian yang tulus dan bersifat individual yang diberikan kepada pelanggan sebagai upaya memahami keinginan pelanggan. Perusahaan diharapkan mampu memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, memiliki pengertian dan pengetahuan terkait pelanggan.

3) Keandalan (*Reliability*)

Keandalan merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan konsumen secara cepat dan terpercaya. Pelayanan yang sesuai dengan keinginan konsumen berarti harus memperhatikan ketepatan waktu, sikap yang

simpatik, dan pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan dengan akurasi yang tinggi.

4) Keresponsifan (*Responsiveness*)

Keresponsifan merupakan kemauan untuk memberi pelayanan yang cepat, responsif, dan tepat kepada pelanggan. Selain itu, pemberian layanan dapat berupa penyampaian informasi yang jelas.

5) Jaminan dan kepastian (*Assurance*)

Jaminan dan kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan serta kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menimbulkan rasa percaya dan yakin pada pelanggan kepada perusahaan.

Demi mewujudkan pelayanan yang prima perlu mempertimbangkan dengan cermat. Faktor untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang berdampak signifikan terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Menurut Tjiptono (2017), faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan menjadi lebih prima sebagai berikut :

1) Mengidentifikasi determinan utama yang menjelaskan kualitas layanan

Setiap penyedia layanan diwajibkan untuk berupaya menyampaikan layanan berkualitas yang diberikan kepada pelanggan. Upaya ini membutuhkan proses untuk mengidentifikasi determinan atau faktor penentuan utama kualitas layanan berdasarkan sudut pandang pelanggan dengan melakukan riset mendalam. Hasil riset

dapat digunakan sebagai kriteria utama dalam mengevaluasi layanan/jasa spesifik.

2) Mengelola ekspektasi pelanggan

Perusahaan perlu mengelola ekspektasi pelanggan dengan bijak.

Hal ini diharapkan tidak memberikan janji palsu kepada pelanggan dengan ekspektasi yang tidak sesuai dengan kejadian yang ada di lapangan. Apabila ekspektasi tidak sesuai dengan kejadian akan menjadi kerugian tersendiri bagi perusahaan.

3) Mengelola bukti kualitas pelayanan

Manajemen bukti kualitas pelayanan memiliki tujuan untuk memperkuat persepsi yang dimiliki oleh pelanggan selama dan sesudah mendapatkan layanan. Oleh karena itu, pelayanan merupakan kinerja dan tidak dapat dirasakan seperti barang fisik sehingga pelanggan cenderung memperhatikan *tangibles* yang berkaitan dengan layanan sebagai bukti kualitas. *Tangibles* direpresentasikan dengan fasilitas fisik layanan, penampilan karyawan, perlengkapan dan peralatan yang dipakai.

4) Mendidik konsumen mengenai layanan

Penyedia layanan diwajibkan untuk membantu pelanggan dalam memahami layanan dilakukan sebagai upaya positif untuk mewujudkan proses penyampaian layanan secara efektif dan efisien kepada pelanggan. Pelanggan akan lebih terdidik dalam mengambil keputusan pembelian serta memahami peran dan kewajibannya dalam

proses penyampaian pelayanan. Oleh karenanya, kepuasan pelanggan dapat tercipta lebih tinggi.

5) Menumbuh kembangkan budaya kualitas

Budaya yang dimiliki oleh penyedia layanan yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif kondusif bagi proses penciptaan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari norma, nilai, tradisi, prosedur, filosofi, keyakinan, sikap, dan harapan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas.

6) Menciptakan *Automating Quality*

*Automating Quality* digunakan untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan kualitas layanan. Hal tersebut disebabkan oleh. Akan tetapi, perlu dilakukan pengkajian yang mendalam terkait aspek-aspek yang membutuhkan sentuhan manusia dan elemen-elemen yang memerlukan otomatisasi sebelum menerapkan otomatisasi. Keseimbangan antara sentuhan manusia (*high touch*) dan otomatisasi (*high tech*) sangat dibutuhkan untuk menunjang kesuksesan penyampaian layanan secara efektif dan efisien.

7) Menindaklanjuti layanan

Menindaklanjuti layanan diperlukan untuk memperbaiki layanan yang kurang memuaskan dan mempertahankan aspek-aspek yang sudah baik. Perusahaan akan memfasilitasi dan memberi kemudahan serta kenyamanan kepada pelanggan untuk berkomunikasi dan menyampaikan keluhan, saran konstruktif,

#### 8) Mengembangkan sistem informasi kualitas layanan

Sistem informasi kualitas layanan merupakan sistem yang mengintegrasikan berbagai macam rancangan riset secara sistematis dalam rangka mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi kualitas layanan guna mendukung pengambilan keputusan. Informasi yang dibutuhkan mencakup segala aspek, yaitu data masa lalu dan saat ini, kuantitatif dan kualitatif, internal dan eksternal, serta informasi mengenai perusahaan, pelanggan dan pesaing.

#### **2.2.3 Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan organisasi untuk membedakan dirinya dibanding dengan pesaingnya. Selain itu, keunggulan bersaing merupakan landasan yang penting untuk merancang strategi bisnis untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Potjanjaruwit, 2018). Sumber dari keunggulan bersaing adalah sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud dapat berupa sumber daya keuangan dan aset fisik yang dapat dinilai dalam laporan keuangan. Sumber daya tidak berwujud adalah aset yang tidak terlihat tetapi tertulis dalam pernyataan berwujud (Syapsan, 2018).

Keunggulan bersaing adalah cara perusahaan untuk mengidentifikasi perusahaan pesaingnya dan menentukan kelemahan, kekuatan, kapabilitas, ancaman, tujuan, dan strategi. Informasi mengenai pesaing penting untuk dikumpulkan dan dievaluasi agar dalam memformulasikan strategi. Hal ini tidak mudah dalam mengidentifikasi

pesaing utama karena banyak perusahaan yang memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Selain itu, banyak perusahaan multi divisi yang tidak memberikan informasi penjualan dan laba kepada basis divisinya karena alasan persaingan. Kemudian, perusahaan yang bersifat tertutup juga tidak mempublikasikan beberapa informasi keuangan atau pemasarannya (David & David, 2016).

Keunggulan bersaing dapat disusun melalui program intelijen bersaing. Intelijen bersaing adalah proses sistematis dan etis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai aktivitas persaingan dan tren bisnis umum untuk tujuan bisnis pada masa depan. Keunggulan bersaing yang baik dalam bisnis adalah salah satu kunci kesuksesan. Semakin banyak informasi dan pengetahuan yang didapatkan perusahaan mengenai pesaingnya, maka semakin besar kemungkinan perusahaan dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi efektif. Kelemahan yang dimiliki oleh pesaing dapat mempresentasikan kesempatan eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh penyedia layanan, sedangkan kekuatan pesaing utama dapat mempresentasikan ancaman yang penting. Cara untuk memperoleh keunggulan bersaing yang terdiri dari hal-hal berikut:

- 1) Mempekerjakan eksekutif yang menduduki posisi teratas dari perusahaan pesaing
- 2) *Reverse engineer* pembuatan produk perusahaan penting
- 3) Melakukan kunjungan dalam operasi perusahaan pesaing

- 4) Menggunakan survei dan wawancara pelanggan, pemasok, dan distributor
- 5) Mencari pusat data online
- 6) Menghubungi badan pemerintahan untuk memperoleh informasi publik terkait perusahaan pesaing
- 7) Memonitor publikasi perdagangan, majalah, dan surat kabar yang relevan secara sistematis.
- 8) Mencakup pengumpulan keunggulan bersaing dalam deskripsi pekerjaan tenaga penjual

Pengumpulan informasi mengenai pesaing harus disusun secara sistematis dan tidak dianggap remeh demi perencanaan yang strategi. Pengumpulan informasi dapat melalui internet, manajer, karyawan, pemasok, distributor, pelanggan, kreditur, dan konsultan. Perusahaan perlu memiliki program intelijen bersaing yang efektif. Tujuan diadakannya program intelijen antara lain untuk memberi pemahaman umum mengenai industri dan persaingan yang ada, mengidentifikasi area yang rentan adanya persaingan dan untuk mengukur efek dari tindakan strategis yang dilakukan oleh pesaing. Selain itu, tujuan dari program intelijen juga untuk mengidentifikasi langkah-langkah potensial yang diambil oleh pesaing yang mungkin bersifat membahayakan posisi perusahaan di pasar (David & David, 2016).

Pesaing merupakan penyedia layanan lain yang menawarkan produk atau jasa yang sama. Pasar dapat diartikan sebagai area atau

segmen yang menjadi tempat untuk saling menawarkan produk. Keumuman pasar atau *market commonality* merupakan jumlah dan signifikansi pasar di mana perusahaan bersaing dengan pesaingnya. Kesamaan sumber daya atau *resource similarity* adalah tolak ukur tipe dan jumlah sumber daya internal perusahaan yang dapat dibandingkan dengan pesaing. Salah satu cara menganalisis daya saing di antara dua atau lebih perusahaan dilakukan dengan menginvestigasi keumuman pasar dan kesamaan sumber daya dengan mencari area-area keunggulan bersaing yang potensial di sepanjang rantai nilai perusahaan (David & David, 2016).

David & David (2016) menyatakan terdapat model lima kekuatan Porter atau *Porter's Five Forces Model*, yaitu pendekatan kompetitif digunakan untuk mengembangkan strategi yang dimiliki oleh industri secara luas. Intensitas persaingan dapat terjadi di antara perusahaan secara sangat ketat, pesaing baru, dan dapat dijadikan acuan untuk melakukan posisi tawar menawar. Sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan, yaitu

- 1) Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
- 2) Masuknya pesaing baru atau potensial
- 3) Potensi pengembangan produk substitusi
- 4) Kekuatan posisi tawar pemasok
- 5) Kekuatan posisi tawar konsumen

Menurut David & David (2016), terdapat tiga langkah yang digunakan Model Lima Kekuatan Porter untuk mengindikasikan apakah persaingan dalam suatu industri dapat menciptakan laba yang dapat diterima oleh perusahaan sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi aspek-aspek atau elemen-elemen kunci dari setiap kekuatan bersaing yang memengaruhi perusahaan.
- 2) Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan
- 3) Menentukan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen itu sepadan bagi perusahaan untuk masuk atau tetap dalam industri.

Persaingan antar perusahaan merupakan kekuatan bersaing yang paling kuat. Strategi yang dimiliki oleh perusahaan dapat digunakan sebagai pertahanan dan kekuatan agar mampu bersaing unggul dengan perusahaan lainnya. Perubahan strategi suatu perusahaan dapat mendapat perlawanan seperti memberikan pelayanan, menambah fitur, mengurangi harga, meningkatkan kualitas, memperpanjang jaminan, dan menambah iklan (David & David, 2016).

Intensitas persaingan perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyaknya perusahaan yang memiliki produk atau layanan yang sama. Hambatan yang masuk dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi yang cepat, kebutuhan untuk memperoleh teknologi dan pengetahuan yang khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan

yang kuat, potensi pasar yang jenuh, serta serangan balik dari pihak lawan. Selain itu, terdapat peluang munculnya perusahaan baru yang masuk ke dalam industri dengan menawarkan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga yang lebih rendah, dan sumber daya pemasaran substansial. Hal ini akan mendorong penyusun strategi untuk mengidentifikasi dan memonitor strategi perusahaan baru untuk membuat kebijakan untuk melawan perusahaan baru (David & David, 2016).

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul menggunakan dua strategi utama yaitu strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya. Strategi diferensiasi membuat perusahaan memperoleh perbedaan berdasarkan keunggulan dari penawaran produk yang unik dan baru kepada konsumen. Strategi kepemimpinan biaya akan membuat perusahaan mencapai biaya keuntungan dengan mengurangi berbagai biaya terkait biaya produksi, biaya pemasaran, operasional, dan biaya manajemen (Anwar, 2018)

Menurut Garo & Guimaraes (2018), faktor-faktor yang memengaruhi keunggulan bersaing perusahaan yaitu :

1) *Price/cost*

*Price/cost* atau harga adalah jumlah nilai yang dibayar oleh konsumen untuk mendapatkan atau menggunakan produk dan jasa. Selain itu, harga juga memengaruhi kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor melalui produk yang ditawarkan.

2) *Quality*.

*Quality* atau kualitas adalah kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dalam menawarkan produk dan kinerja yang membuat nilai produk memiliki nilai lebih tinggi bagi konsumen. Kualitas merupakan prioritas penting untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Produk yang dikatakan mampu bersaing di pasaran adalah produk yang ditawarkan ke konsumen dan memiliki nilai atau manfaat lebih tinggi bagi konsumen.

3) *Delivery dependability*.

*Delivery dependability* adalah kemampuan dari organisasi untuk menyediakan waktu, tipe, dan jumlah dari produk yang dipesan konsumen. Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen.

4) *Flexibility*

*Flexibility* atau fleksibilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi bermacam-macam produk dengan cepat. Macam produk yang diproduksi dapat berupa produk yang memiliki bentuk yang berbeda-beda, volume produk yang berbeda, atau menciptakan produk yang baru. Perubahan yang cepat ini dilakukan untuk memenuhi permintaan konsumen.

Keunggulan bersaing tidak lepas dari bagaimana perusahaan menentukan target pasar tidak semua segmen pasar dapat

merepresentasikan peluang atraktif yang sama bagi masing-masing perusahaan. *Targetting* yang efektif memerlukan proses evaluasi daya tarik segmen, misi, dan kapabilitas perusahaan dalam memberikan produk yang sesuai dengan permintaan segmen. Proses *targetting* terdiri atas lima langkah pokok, yaitu:

1) Menentukan kriteria daya tarik pasar dan posisi kompetitif

Setiap perusahaan dapat dinilai daya tarik dan posisi kompetitifnya berdasarkan jumlah kriteria didasarkan pada hasil analisis dan pengamatan terhadap lingkungan sekitar, situasi industri pesaing, potensi pasar, dan kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan.

2) Menentukan bobot setiap faktor

Perusahaan memberikan bobot yang sesuai tingkat kepentingan masing-masing faktor terhadap setiap aspek daya tarik pasar dan posisi kompetitif.

3) Menilai setiap segmen berdasarkan setiap faktor

Penilaian dengan rentang skor tertentu dan membuat matriks daya tarik pasar/posisi kompetitif.

4) Memproyeksikan posisi masa depan setiap segmen

Memprediksi masa depan segmen bertujuan untuk mengantisipasi setiap kemungkinan perubahan daya tarik pasar seperti kebutuhan dan perilaku konsumen, masuk atau keluarnya pesaing, dan perubahan strategi pesaing.

5) Memilih segmen yang akan dijadikan pasar sasaran

Sebagai patokan umum, segmen pasar yang layak dipertimbangkan untuk dipilih sebagai pasar sasaran adalah segmen yang rating atau nilainya tinggi pada salah satu dimensi atau daya tarik dan nilainya sedang pada dimensi lainnya.

Setelah berhasil melakukan segmentasi, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah *positioning*. Menurut Al Ries & Jack Trout (1982), *positioning* merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan posisi yang khas atau berbeda dan unggul dibandingkan dengan perusahaan yang lain agar merek yang dimiliki dapat menonjol dibandingkan dengan merek lainnya. Pada hakikatnya *positioning* berorientasi pada diferensiasi. Oleh sebab itu, konsep *positioning* relevan bukan saja merek yang ada saat ini, namun juga merek dan produk baru. Demikian pula konsep ini berlaku pada semua konteks produk, baik produk konsumen, produk industrial, jasa, maupun *online products*. Pada sektor pemasaran jasa/layanan yang memiliki ciri-ciri *intangibility*, *heterogeneity*, *inseparability*, dan *perishability*, tantangan *positioning* efektif yang dihadapi lebih besar.

#### **2.2.4 Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan**

Kualitas pelayanan adalah bentuk pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Kankam-Kwarteng *et al.*, 2021). Pelayanan yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan konsumen, maka menyebabkan konsumen merasa puas. Konsumen yang puas akan berdampak pada ketergantungan konsumen

kepada produk perusahaan yang ditawarkan. Hal ini akan mendorong perusahaan meningkatkan kinerjanya untuk tetap memenuhi kebutuhan konsumennya.

Penelitian yang dilakukan oleh Valtakoski & Witell (2018) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Sahoo (2019) menunjukkan hasil bahwa kualitas pelayanan memiliki nilai positif terhadap kinerja perusahaan. Kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen akan mengarah ke respon yang efektif berupa kepuasan konsumen sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibentuk hipotesis pertama sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

#### **2.2.5 Pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing**

Kualitas pelayanan adalah bentuk pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Kankam-Kwarteng *et al.*, 2021). Kualitas pelayanan yang memuaskan akan membuat konsumen menjadi tergantung kepada produk perusahaan yang ditawarkan. Hal ini akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya untuk meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan. Kinerja perusahaan yang terus meningkatkan akan meningkatkan daya saingnya

Penelitian yang dilakukan oleh Syapsan (2018) menunjukkan kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian yang dilakukan Rashid *et al.* (2019) juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Peningkatan kualitas pelayanan akan mencapai keunggulan kompetitif yang lebih besar sehingga dapat menjamin kelangsungan UMKM. Hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing

#### **2.2.6 Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan**

Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keuntungan jangka panjang yang tinggi (Taouab & Issor, 2019). Kinerja perusahaan dalam menghasilkan kualitas produk yang unik dan berbeda akan dapat meningkatkan nilai jual produk tersebut. Hal ini akan menyebabkan konsumen akan loyal dan produk yang ditawarkan memiliki daya saing sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Peningkatan keunggulan bersaing seiring dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Yasa *et*

*al.* (2020) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Semakin besar kinerja yang dilakukan perusahaan maka keunggulan bersaingnya juga semakin tinggi. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : keunggulan bersaing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan

#### **2.2.7 Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi.**

Kualitas pelayanan adalah bentuk pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Kankam-Kwarteng *et al.*, 2021). Kualitas pelayanan yang baik dapat memberi kepuasan kepada konsumen sehingga konsumen akan loyal kepada perusahaan. Keroyalatan konsumen yang meningkat akan membuat kinerja perusahaan dalam meningkatkan kualitasnya juga meningkat. Keunggulan bersaing dapat terwujud apabila konsumen loyal dan puas dengan pelayanan dan kinerja perusahaan meningkat.

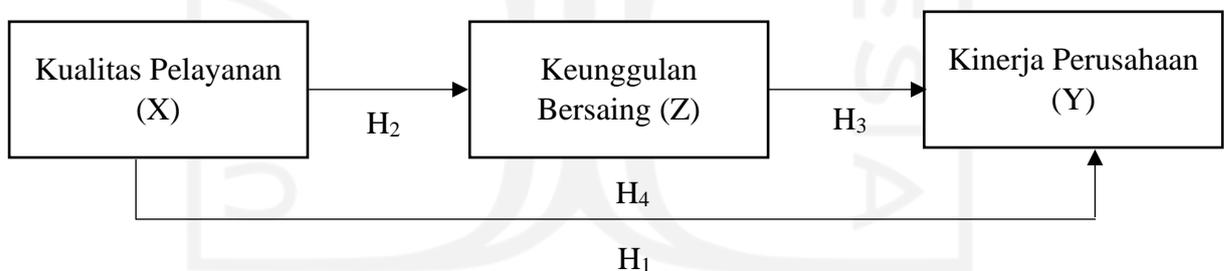
Penelitian yang dilakukan Setiono (2019) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan akan mencapai keunggulan bersaing yang lebih besar dan kinerja bisnis yang lebih tinggi. Temuan dari penelitian lain yang dilakukan Hermawan *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang baik dapat memengaruhi keunggulan bersaing

perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi pada UMKM Tas di Yogyakarta. Berdasarkan penjabaran latar belakang, tujuan penelitian, dan kajian pustaka, maka dapat dibentuk kerangka pemikiran yang merupakan pola hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Tas di Yogyakarta.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel didefinisikan sebagai suatu hal yang dapat mengambil nilai secara beragam. Perbedaan nilai tersebut dapat terjadi pada objek yang berbeda di waktu yang sama maupun pada objek yang sama di waktu yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat) dan variabel intervening (variabel mediasi).

Variabel independen (bebas) merupakan variabel yang memberikan pengaruh variabel dependen, baik memengaruhi secara positif atau secara negatif (Sekaran dan Bougie, 2017). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan (X).

Variabel dependen (terikat) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama dan pembahasan penelitian yang dipengaruhi oleh variabel lainnya (Sekaran dan Bougie, 2017). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Y).

Variabel intervening (mediasi) merupakan variabel yang muncul saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat. Variabel intervening menjadi perantara hubungan antara variabel independen dan dependen (Sekaran dan Bougie, 2017). Variabel intervening pada penelitian ini adalah keunggulan bersaing (Z).

**Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja Perusahaan (Y).	Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan	Menurut Gunay & Karabulut (2018) indikator kinerja	Ordinal

		sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keuntungan jangka panjang yang tinggi (Taouab & Issor, 2019).	perusahaan yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profitability (Keuntungan)</li> <li>2. Productivity (Produktivitas)</li> <li>3. Quality (Kualitas)</li> <li>4. Efficiency (Efisiensi)</li> <li>5. Innovation (Inovasi)</li> </ol>	
2	Kualitas Pelayanan (X)	Kualitas pelayanan adalah segala bentuk pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Kualitas pelayanan terdiri dari kualitas pegawai, koordinasi antara berbagai sistem pelayanan, cara pelayanan yang diberikan kepada konsumen, serta pencapaian produk pelayanan yang memenuhi harapan konsumen (Sapsan, 2018)	Menurut Jain & Pakurar <i>et al.</i> (2018) indikator kualitas pelayanan yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Tangible</i> (berwujud)</li> <li>2. <i>Empathy</i> (empati)</li> <li>3. <i>Reliability</i> (keandalan)</li> <li>4. <i>Responsiveness</i> (keresponsifan)</li> <li>5. <i>Assurance</i> (jaminan dan kepastian)</li> </ol>	Ordinal
3	Keunggulan Bersaing (Z)	Keunggulan bersaing merupakan Keunggulan bersaing merupakan kemampuan organisasi untuk membedakan dirinya dibanding dengan pesaingnya. Selain itu, keunggulan bersaing merupakan landasan yang penting untuk merancang strategi bisnis untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan	Menurut Kant & Agrawal (2020) indikator keunggulan bersaing yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Cost Leadership</i> (Kepemimpinan Biaya)</li> <li>2. <i>Differentiation</i> (Diferensiasi)</li> <li>3. <i>Focus</i> (fokus)</li> </ol>	Ordinal

	(Potjanajaruwit, 2018)		
--	------------------------	--	--

### **3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan informasi yang diberikan subjek penelitian secara langsung ke peneliti (Sekaran & Bougie, 2017). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada pemilik UMKM Tas di kota Yogyakarta.

#### **3.3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui pembagian kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada subjek yang berisi seperangkat pertanyaan atau pernyataan (Sekaran & Bougie, 2017). Data dari penelitian ini bersumber dari hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada pemilik UMKM Tas di kota Yogyakarta. Kuesioner dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut:

- 1) Bagian pertama meliputi kata pengantar yang menjelaskan maksud dan tujuan pembuatan kuesioner
- 2) Bagian kedua berisikan data karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, nama UMKM, umur UMKM, dan penghasilan per bulan disertai petunjuk pengisian.

- 3) Bagian ketiga berisikan petunjuk pengisian kuesioner dan keterangan mengenai alternatif jawaban yang tersedia.
- 4) Bagian keempat berisikan item pertanyaan kuesioner mengenai kualitas pelayanan, kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing.

Pertanyaan yang diajukan berupa pernyataan dalam skala Likert. Skala Likert merupakan salah satu jenis dari *summated rating scales* atau skala penilaian yang dijumlahkan. Skala Likert paling umum digunakan dalam penelitian karena mudah untuk dibentuk, lebih reliabel, dan mampu menyediakan volume data yang lebih besar. Data yang dihasilkan dari skala ini berupa data interval (Cooper & Schindler, 2017). Skala Likert memiliki variasi jawaban dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Analisis kuantitatif variasi jawaban tersebut dapat diberikan skor sebagai berikut:

- a. SS = Sangat Setuju (5)
- b. S = Setuju (4)
- c. N = Ragu-ragu (3)
- d. TS = Tidak Setuju (2)
- e. STS = Sangat tidak setuju (1)

### **3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

#### **3.4.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur seberapa baik suatu instrumen dalam mengukur suatu konsep (Sekaran & Bougie, 2017).

Penelitian ini menggunakan nilai korelasi *product moment* (r) untuk menentukan uji validitas. Taraf signifikansi yang digunakan untuk adalah sebesar 5% atau 0,05. Aplikasi SPSS 25 digunakan untuk membantu menguji validitas penelitian ini. Adapun rumus *product moment* adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2020).

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi antara jumlah skor butir (x) dengan jumlah skor total (y)
- X = skor item
- Y = skor total
- N = jumlah responden

Sehingga, setiap item pertanyaan diuji dengan korelasi *Pearson Product Moment* dengan melihat skor item dengan skor total. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel.

### 3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi suatu instrumen dalam mengukur sebuah konsep (Sekaran & Bougie, 2017). Pengujian konsistensi kuesioner diuji dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* yang menunjukkan nilai lebih dari 0,60. Jika nilai *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 maka tidak reliabel, jika nilai *Cronbach's Alpha* dalam kisaran 0,70 maka dapat diterima, dan nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,80 adalah baik (Sekaran dan Bougie, 2017). Uji

reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* yang dirumuskan sebagai berikut (Soegoto, 2018).

$$r_{II} = \left[ \frac{K}{(K-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan:

$r_{II}$  = Reliabilitas instrumen

$K$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$  = Jumlah varians butir

$\sigma^2 t$  = Varians total

### 3.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh bagian dari kelompok, kejadian, atau hal-hal menarik yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2017). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM Tas yang berada di Kota Yogyakarta dengan jumlah 58 UMKM.

Sampel merupakan bagian dari populasi atau sejumlah anggota yang terpilih untuk diteliti (Sekaran & Bougie, 2017). Sampel dalam penelitian adalah sebagian UMKM Tas yang berada di Kota Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (Adam, 2020).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{58}{1 + 58(0,05)^2}$$

$$n = \frac{58}{1 + 0,145}$$

$$n = 50,65$$

Keterangan:

N = ukuran sampel

N = ukuran populasi

$e^2$  = *margin of error* (5% atau 0,05)

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 50,65 dan dibulatkan menjadi 51 responden.

### **3.6 Metode Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menjelaskan karakteristik, orang, kejadian, atau situasi melalui pengumpulan data (Sekaran & Bougie, 2017). Hasil analisis akan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan persentase responden berdasarkan karakteristik tertentu. Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, nama UMKM, lama berdirinya UMKM, dan penghasilan per bulan.

#### **3.6.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)**

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan metode analisis statistik yang bersifat *cross-sectional*, linear, dan umum. SEM merupakan gabungan dari analisis faktor, analisis jalur, dan analisis

regresi. SEM merupakan teknik analisis data yang menjelaskan secara keseluruhan hubungan antar variabel dalam penelitian. SEM mengakomodasi kerumitan secara simultan yakni pengukuran hubungan antara satu variabel independen dan beberapa variabel dependen di mana satu variabel dependen pada saat yang sama berperan menjadi variabel independen (Ghozali, 2018). Jenis analisis SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* atau PLS-SEM.

### **3.6.3 *Partial Least Square (PLS)***

Hipotesis penelitian diuji dengan teknik *Partial Least Square* (PLS) karena tingkat ketelitian yang tinggi. Selain itu, PLS dapat digunakan untuk menganalisis data kurang dari 100 sampel dengan hubungan antar variabel yang kompleks. PLS juga dapat digunakan pada data yang terdistribusi tidak normal dan akan menghasilkan analisis yang tidak bias (Hair et al., 2017).

Model PLS menggunakan dua macam variabel, yakni variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen, sedangkan variabel endogen adalah variabel dependen (Hair et al., 2017). PLS terdiri dari dua evaluasi dalam uji analisis yaitu model pengukuran *outer model* dan *inner model*.

### **3.6.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

*Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen

penelitian mampu mengukur secara tepat, kemudian uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep maupun jawaban responden. *Outer Model* dijelaskan dengan menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* sebagai berikut:

1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* atau validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Validitas konvergen dapat diketahui dari nilai *average variance extracted* (AVE). Apabila nilai  $AVE \geq 0,50$  maka variabel dinyatakan dapat memenuhi validitas konvergen (Hair *et al*, 2017).

2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* atau validitas diskriminan merupakan uji yang dilakukan untuk memastikan bahwa sebuah masing-masing variabel memiliki perbedaan. Validitas diskriminan dapat diketahui dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu membandingkan nilai  $\sqrt{AVE}$  dengan korelasi variabel laten. Nilai  $\sqrt{AVE}$  dari masing-masing variabel harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi dengan variabel lain. Validitas diskriminan juga dapat diketahui dengan melihat nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), apabila nilai

HTMT  $\leq$  0,90 maka dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan (Hair *et al.*, 2017).

### 3) *Composite Reliability*

Reliabilitas suatu konstruk dapat diukur dengan *Cronbach's Alpha* dan nilai reliabilitas komposit. Apabila nilai reliabilitas  $\geq$  0,70 maka konstruk tersebut dapat diterima dan tergolong reliabel. Umumnya, *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai *lower bound* atau batas bawah, sedangkan reliabilitas komposit digunakan sebagai *upper bound* atau batas atas. Hal tersebut dikarenakan *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir nilai lebih rendah dibanding reliabilitas komposit (Hair *et al.*, 2017)

### 3.6.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner Model* atau inner relation adalah spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) yang menjelaskan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

#### 1) *R-Square* ( $R^2$ )

Pengujian *R-Square* ( $R^2$ ) merupakan cara untuk mengukur tingkat *Goodness of Fit* suatu model struktural. Nilai  $R^2$  juga mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Nilai  $R^2$  dapat digolongkan menjadi 3, yaitu kategori baik dengan nilai sebesar 0,75, moderat dengan nilai 0,50, dan lemah apabila nilainya 0,25 (Hair *et al.*, 2017).

## 2) Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Prosedur *bootstrapping* yang berkaitan pada penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, menggunakan seluruh sampel asli dalam melakukan *resampling*. Ghozali (2018) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5000, di mana jumlah tersebut harus lebih besar dari sampel asli. Namun, terdapat beberapa literatur yang menyatakan bahwa *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 telah cukup dalam mengoreksi *standard error estimate* PLS. Dalam *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-values* sebesar 1,65 untuk tingkat signifikansi 10%, 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%, dan 2,5 untuk tingkat signifikansi 1% (Hair *et al.*, 2017).

### 3.6.6 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Mediasi terjadi saat variabel ketiga atau yang disebut sebagai variabel mediator ikut memengaruhi dua variabel yang saling berkaitan. Arah maupun kekuatan hubungan dari dua variabel tergantung pada variabel ketiga (Hair *et al.*, 2017). Variabel mediasi atau intervening dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing.

Terdapat tiga tipe mediasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Hair *et al.*, 2017).

- 1) Mediasi komplementer, hal ini dapat terjadi apabila pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung bernilai signifikan dan searah.
- 2) Mediasi kompetitif, mediasi ini terjadi jika pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung memiliki nilai yang signifikan namun tidak searah.
- 3) Mediasi tidak langsung, hal ini terjadi apabila pengaruh tidak langsung bernilai signifikan namun pengaruh langsung tidak bernilai signifikan.

Terdapat dua jenis non-mediasi yang dapat diuraikan sebagai berikut (Hair *et al.*, 2017).

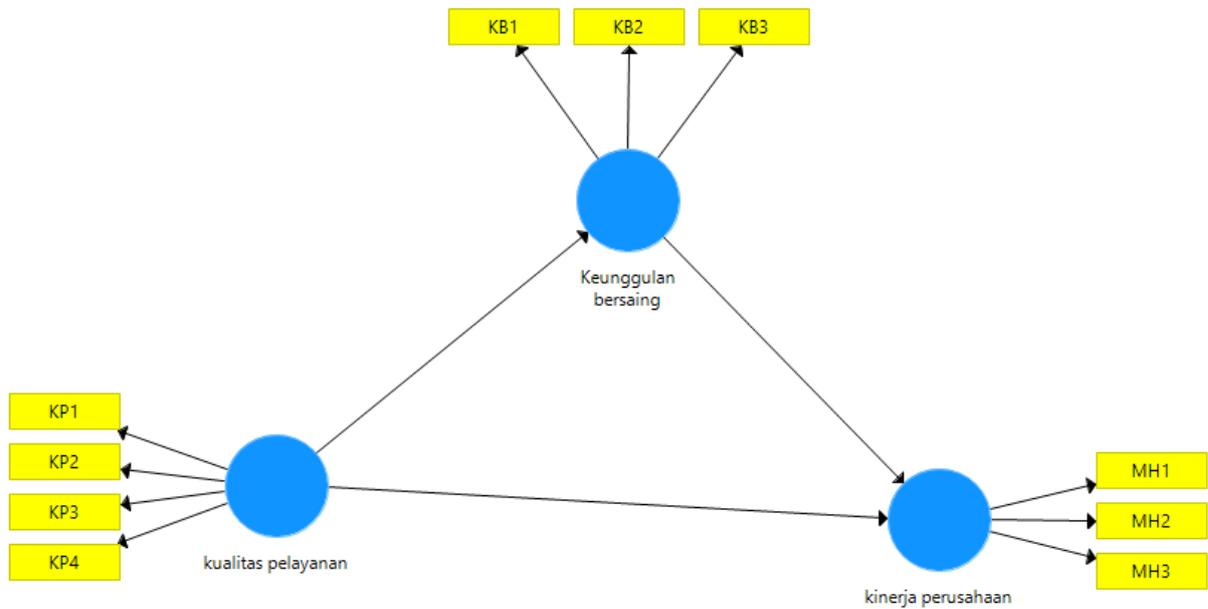
- 1) Nonmediasi langsung, hal ini terjadi jika pengaruh langsung bernilai signifikan namun pengaruh tidak langsung tidak.
- 2) Nonmediasi tanpa pengaruh, apabila pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung sama-sama tidak bernilai signifikan.

Menurut Ghozali (2018), pengujian efek mediasi dilakukan dengan analisis PLS dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Model pertama, pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen di mana signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
- 2) Model kedua, pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi di mana signifikan pada t-statistik  $> 1,96$

- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen

### 3.6.7 Pembuatan Struktur S



Gambar 3.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Berikut akan diuraikan mengenai analisis dari hasil dan pembahasan pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi pada UMKM tas di Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terhadap 51 responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan dilakukan pembahasan. Berdasarkan dengan permasalahan dan perumusan model yang digunakan dalam penelitian serta pengujian hipotesis maka Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan program *Partial Least Square* atau PLS-SEM.

#### **4.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik yang dimiliki oleh responden terhadap variabel kualitas pelayanan, kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing. Jawaban dari responden direkapitulasi dan diolah kemudian dianalisis untuk mengetahui gambaran respon terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah : 1 Skor penilaian tertinggi : 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Interval} = \frac{4}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = “Sangat Tidak Setuju”

1,81 – 2,61 = “Tidak Setuju”

2,62 – 3,42 = “Ragu-Ragu”

3,43 – 4,23 = “Setuju”

4,24 – 5,00 = “Sangat Setuju”

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kualitas pelayanan, kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Statistik Deskriptif**

No.	Indikator	Mean	Kriteria
1	Kualitas Pelayanan 1	4,65	Sangat Setuju
2	Kualitas Pelayanan 2	4,48	Sangat Setuju
3	Kualitas Pelayanan 3	4,08	Setuju
4	Kualitas Pelayanan 4	3,97	Setuju
5	Kualitas Pelayanan 5	3,98	Setuju
6	Kualitas Pelayanan 6	4,42	Sangat Setuju
7	Kualitas Pelayanan 7	4	Setuju
8	Kualitas Pelayanan 8	4,22	Setuju

No.	Indikator	Mean	Kriteria
9	Kualitas Pelayanan 9	3,78	Setuju
10	Kualitas Pelayanan 10	4,63	Sangat Setuju
11	Kualitas Pelayanan 11	4,03	Setuju
12	Keunggulan Bersaing 1	4,08	Setuju
13	Keunggulan Bersaing 2	3,78	Setuju
14	Keunggulan Bersaing 3	4,17	Setuju
15	Keunggulan Bersaing 4	4,28	Sangat Setuju
16	Keunggulan Bersaing 5	4,73	Sangat Setuju
17	Keunggulan Bersaing 6	4,55	Sangat Setuju
18	Keunggulan Bersaing 7	4	Setuju
19	Kinerja Perusahaan 1	3,92	Setuju
20	Kinerja Perusahaan 2	4,05	Setuju
21	Keunggulan Bersaing 3	4,18	Setuju
22	Keunggulan Bersaing 4	4,42	Sangat Setuju
23	Keunggulan Bersaing 5	4,22	Setuju
24	Keunggulan Bersaing 6	4,47	Sangat Setuju
25	Keunggulan Bersaing 7	4,38	Sangat Setuju
<b>Total</b>		<b>4,22</b>	<b>Setuju</b>

Sumber; data diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan dan ditunjukkan pada tabel di atas, diperoleh rata-rata penilaian responden terhadap variabel kualitas pelayanan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan adalah sebesar 4,22 yang berada pada kriteria setuju. Dengan indikator yang paling tinggi adalah kualitas pelayanan 1 dengan rata-rata sebesar 4,65 dengan kategori sangat setuju dan terendah pada indikator kualitas pelayanan 9 dan keunggulan bersaing 2 dengan rata-rata 3,78 dengan kategori setuju. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa berdasarkan variabel kualitas pelayanan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan mendapatkan kriteria nilai tinggi yaitu setuju.

## 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk mengetahui keragaman dari responden berdasarkan jenis kelamin, umur perusahaan, jumlah karyawan, dan jumlah model. Hal tersebut dapat memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai kondisi responden dan kaitannya dengan masalah dan tujuan penelitian ini.

Tabel 4.2 Jumlah Kuesioner yang Disebar dan yang Kembali

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang diinginkan	60
Kuesioner terisi	60
Total kuesioner yang diolah	60

Sumber : data primer diolah, 2022

Kuesioner yang dapat diolah selanjutnya ditabulasikan berdasarkan karakteristik responden yaitu jenis kelamin, umur perusahaan, jumlah karyawan, dan jumlah model.

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dibedakan menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Deskripsi dari 60 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3  
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Lak-laki	36	60%
Perempuan	24	40%
Total	60	100%

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden sebagian besar adalah responden dalam kategori jenis kelamin laki-laki sebanyak 36 responden dengan persentase 60%. Sedangkan untuk responden perempuan hanya 24 responden dengan persentase 40%.

Dalam penelitian ini karakteristik responden berdasarkan umur perusahaan dibedakan menjadi tiga yaitu umur 5-10 tahun, 10-15 tahun, dan lebih dari 15 tahun. Deskripsi dari 60 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Umur Perusahaan**

<b>Umur Perusahaan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
5-10 tahun	12	20%
10-15 tahun	24	40%
>15 tahun	24	40%
Total	60	100%

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden usia 10-15 tahun dan lebih dari 15 tahun memiliki responden paling banyak dengan jumlah 24 responden pada kategori umur 10-15 tahun dan lebih dari 15 tahun dengan persentase 40% sedangkan kategori umur 5-10 tahun berjumlah 12 responden dengan persentase 20%.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Dalam penelitian ini karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan dibedakan menjadi dua yaitu 10-20 orang dan lebih dari 20 orang. Deskripsi dari 60 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**

<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
10-20 orang	48	80%
>20 orang	12	20%
Total	60	100%

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden sebagian besar adalah responden dalam kategori karyawan berjumlah 10-20 orang sebanyak 48 responden dengan persentase 80%. Sedangkan untuk responden lebih dari 20 orang hanya berjumlah 12 responden dengan persentase 20%.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal

Dalam penelitian ini karakteristik responden berdasarkan jumlah modal dibedakan menjadi dua yaitu Rp. 50.000.000 – Rp. 100.000.000 dan lebih dari Rp. 100.000.000. Deskripsi dari 60 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**

**Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Modal**

<b>Jumlah Modal</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Rp. 50.000.000 – Rp. 100.000.000	24	40%
> Rp. 100.000.000	36	60%
Total	60	100%

Sumber : data diolah, 2022

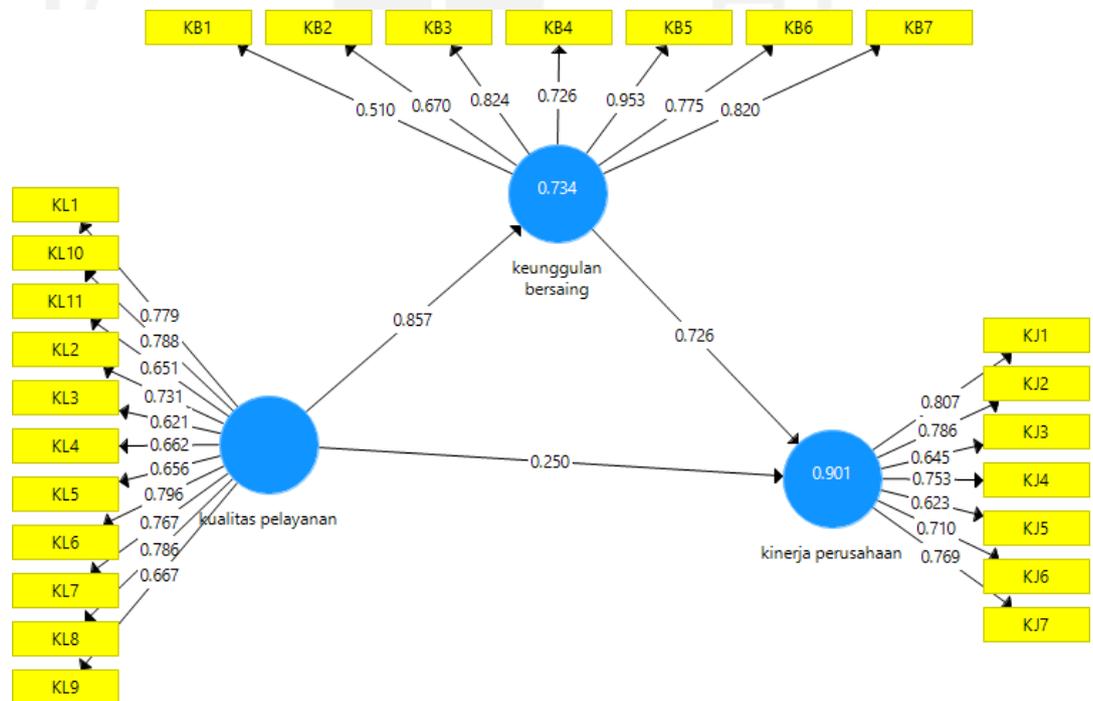
Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden sebagian besar adalah responden dalam kategori jumlah modal lebih dari Rp. 100.000.000 sebanyak 36 responden dengan persentase 60%. Sedangkan untuk kategori Rp. 50.000.000 – Rp. 100.000.000 hanya berjumlah 24 responden dengan persentase 40%.

**4.3 Analisis Statistik**

Model penelitian akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu dengan *software* PLS. Terdapat dua tahap pengujian dalam PLS, yaitu pengujian *outer model* dan *inner model*.

### 4.3.1 Pengujian Outer Model

Pengujian outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas model yang meliputi: *convergent validity*, *discriminant validity*, *average variance extract*, dan *composite reliability*. Berikut disajikan hasil pengujian outer model:



Gambar 4. 1. Hasil Pengujian *Outer Model*

### 4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan layak digunakan dalam penelitian. Uji validitas terdapat

dua macam evaluasi yang dilakukan, yaitu:

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* atau validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Validitas konvergen dapat diketahui dari nilai *average variance extracted* (AVE). Apabila nilai  $AVE \geq 0,50$  maka variabel dinyatakan dapat memenuhi validitas konvergen.

**Tabel 4. 7. Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)**

Validitas & Reliabilitas	Hasil Uji		Cut off	Status
	Pengaruh	Original Sampel		
Outer Loadings ( <i>convergent Validity</i> )	KL1-X1	0,779	0,5	“Valid”
	KL2-X1	0,731	0,5	“Valid”
	KL3-X1	0,621	0,5	“Valid”
	KL4-X1	0,662	0,5	“Valid”
	KL5-X1	0,656	0,5	“Valid”
	KL6-X1	0,796	0,5	“Valid”
	KL7-X1	0,767	0,5	“Valid”
	KL8-X1	0,786	0,5	“Valid”
	KL9-X1	0,667	0,5	“Valid”
	KL10-X1	0,788	0,5	“Valid”
	KL11-X1	0,651	0,5	“Valid”
	KB1-X1	0,510	0,5	“Valid”
	KB2-X1	0,670	0,5	“Valid”
	KB3-X1	0,824	0,5	“Valid”
	KB4-X1	0,726	0,5	“Valid”
	KB5-X1	0,953	0,5	“Valid”
	KB6-X1	0,775	0,5	“Valid”
	KB7-X1	0,820	0,5	“Valid”
	KJ1-X1	0,807	0,5	“Valid”
	KJ2-X1	0,786	0,5	“Valid”
	KJ3-X1	0,645	0,5	“Valid”
KJ4-X1	0,753	0,5	“Valid”	
KJ5-X1	0,623	0,5	“Valid”	
KJ6-X1	0,710	0,5	“Valid”	
KJ7-X1	0,769	0,5	“Valid”	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai outer model pada *Convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator dikatakan valid karena nilai *outer loading* < *cutt off* (0,5). Dengan demikian pengujian *outer model* pada *convergent validity* sudah valid dan dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

b. *Discriminant Validity*

Tahap berikutnya untuk menguji validitas suatu model, yaitu dengan melihat *discriminant validity*nya. *Discriminant validity* dimulai dengan melihat *cross loading*. Nilai *cross loading* merupakan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator blok lainnya. Selain melihat hasil analisis *cross loading*, dan *discriminant validity* juga perlu dinilai dengan cara membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Rekomendasi untuk *discriminant validity* yang terbaik adalah nilai akar AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.

**Tabel 4. 8. *Discriminant Validity***

	<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>Kinerja Perusahaan</b>	<b>Kualitas Pelayanan</b>	<b>AVE</b>	<b>Kriteria (Korelasi antar konstruk &gt; AVE)</b>	<b>Status</b>
<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>0,765</b>			0,585	0,765>0,585	“Valid”
<b>Kinerja Perusahaan</b>	0,941	<b>0,730</b>		0,533	0,730>0,533	“Valid”

<b>Kualitas Pelayanan</b>	0,857	0,872	<b>0,721</b>	0,520	0,721>0,520	“Valid”
---------------------------	-------	-------	--------------	-------	-------------	---------

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa akar AVE pada semua konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar variabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 9. Reliabilitas**

	<i>Cronbach's alpha</i>	Rho A	<i>Composite reliability</i>
Keunggulan Bersaing	0,876	0,906	0,906
Kinerja Perusahaan	0,854	0,860	0,888
Kualitas Pelayanan	0,907	0,915	0,922

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel lebih dari 0,7. Demikian juga dengan nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih dari 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kuesioner penelitian yang digunakan reliabel dan memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian.

#### 4.3.4 Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk menguji hipotesis.

Model struktural dapat dilihat melalui nilai  $R^2$  (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian.

##### 4.3.4.1 Uji Determinasi atau Analisis

**Tabel 4. 10. Uji Determinasi**

	<i>Adjusted R Square</i>
Keunggulan Bersaing	0,730
Kinerja Perusahaan	0,898

*Sumber: Data Primer Diolah, 2022*

Berdasarkan tabel di atas, uji determinasi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan mampu menjelaskan variabilitas keunggulan bersaing sebesar 73%, sisanya 27% dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan keunggulan bersaing mampu menjelaskan variabilitas konstruk kinerja perusahaan sebesar 89,8%, sisanya 10,2% dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.3.4.2 Uji Hipotesis

Tabel 4. 11. Uji Hipotesis

	<b>Beta (<math>\beta</math>)</b>	<b>Rata-rata Sampel (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Kualitas Pelayanan >> Kinerja Perusahaan	0,250	0,264	0,180	1,388	0,166
Kualitas Pelayanan >> Keunggulan Bersaing	0,857	0,859	0,051	16,756	0,000
Keunggulan Bersaing >> Kinerja Perusahaan	0,726	0,710	0,168	4,327	0,000
Kualitas Pelayanan >> Keunggulan Bersaing >> Kinerja Perusahaan	0,622	0,604	0,125	4,962	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

**Hipotesis pertama** menguji apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan hasil bahwa nilai koefisien beta kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,250 dan nilai **P-value sebesar 0,166**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama **ditolak** karena nilai **p-value > 0,05**. Hal tersebut membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**Hipotesis kedua** menguji apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hasil pengujian menunjukkan hasil bahwa nilai koefisien beta kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,857 dan nilai **P-value sebesar 0,000**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua

**diterima** karena nilai **p-value** < **0,05**. Hal tersebut membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

**Hipotesis ketiga** menguji apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan hasil bahwa nilai koefisien beta kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,726 dan nilai **P-value** sebesar **0,000**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga **diterima** karena nilai **p-value** < **0,05**. Hal tersebut membuktikan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**Hipotesis keempat** menguji apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian menunjukkan hasil bahwa nilai koefisien beta kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,622 dan nilai **P-value** sebesar **0,000**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat **diterima** karena nilai **p-value** < **0,05**. Hal tersebut membuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi.

## **4.4 Pembahasan**

### **4.4.1 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *P-value* sebesar **0,166** lebih besar dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Valtakoski & Witell (2018) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kemudian penelitian ini juga bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sahoo (2019) menunjukkan hasil bahwa kualitas pelayanan memiliki nilai positif terhadap kinerja perusahaan. Kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen akan mengarah ke respon yang efektif berupa kepuasan konsumen sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi.

### **4.4.2 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *P-value* sebesar **0,000** lebih kecil dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syapsan (2018) yang menunjukkan kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini juga sejalan

dengan penelitian yang dilakukan Rashid *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Peningkatan kualitas pelayanan akan mencapai keunggulan kompetitif yang lebih besar sehingga dapat menjamin kelangsungan UMKM.

#### **4.4.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *P-value* sebesar **0,000** lebih kecil dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermawan *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasa *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Semakin besar kinerja yang dilakukan perusahaan maka keunggulan bersaingnya juga semakin tinggi.

#### **4.4.4 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *P-value* sebesar **0,000** lebih kecil dari 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa

kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan akan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Perusahaan yang mampu bersaing dengan kompetitor akan menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiono (2019) yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan akan mencapai keunggulan bersaing yang lebih besar dan kinerja bisnis yang lebih tinggi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menarik kesimpulan bahwa:

1. Kualitas pelayanan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dilihat dari nilai *P-value* sebesar **0,166**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama **ditolak** karena nilai *p-value*  $> 0,05$ .
2. Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dilihat dari nilai *P-value* sebesar **0,000**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua **diterima** karena nilai *p-value*  $< 0,05$ .
3. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dilihat dari nilai *P-value* sebesar **0,000**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga **diterima** karena nilai *p-value*  $< 0,05$ .
4. Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Dilihat dari nilai *P-value* sebesar **0,000**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat **diterima** karena nilai *p-value*  $< 0,05$ .

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai kualitas pelayanan, kinerja perusahaan, dan kualitas bersaing pada Usaha Menengah, Kecil, dan Menengah. Kemudian untuk peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti dengan variabel yang sama dianjurkan untuk menambahkan variabel lain bisa sebagai variabel bebas, mediasi, atau moderasi.
2. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang akan digunakan pelaku bisnis, khususnya pelaku UMKM dalam mengembangkan bisnisnya. Pelaku UMKM dapat memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan karena dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki UMKM. Selain itu, UMKM juga dapat lebih memperhatikan keunggulan bersaing karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang dimiliki oleh UMKM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeysekara, N & Wang, H 2019 'Effect of Supply-Chain Resilience on Firm Performance and Competitive Advantage' *Business Process Management Journal*. Vol. 25, No.7, 1673-1695.
- Adam, AM 2020 'Sample Size Determination in Survey Research' *Journal of Scientific Research & Reports*, Vol. 26, No. 5, 90-97
- Al Ries & Trout, J 1982 *Posicionamiento*, McGraw-Hill-Management, Mexico
- Anwar, M 2018 Business Model Innovation and SMEs Performance – Does Competitive Advantage Mediate? *International Journal of Innovation Management*, Vol. 22, No. 7, 1 – 31.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DIY 2021, *Data Koperasi dan UMKM*, viewed 25 January 2022, <http://bappeda.jogjapro.go.id/>
- Cooper, RD & Schindler, PS 2017, *Metode Penelitian Bisnis*, edisi 12, Salemba Empat, Jakarta
- David, F. R., dan David, F. R. 2016. *Manajemen Strategi : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing – Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.
- Elrahman, A, El-Borsaly, A & Hassan, S 2020 'Impact of Service Quality on Organizational Performance in The Mobile Telecommunications Sektor in Egypt' *Proceeding on Engineering Sciences*, Vol. 2, No. 1, 93-104.
- Gandhi, SK, Sachdeva, A, & Gupta, A 2019 'Impact of Service Quality on Satisfaction and loyalty at Manufacturer-distributor dyad, Insights from Indian SMEs' *Journal of Advances in Management Research*. Vol. 16 No. 1, 91-122.
- Garo, WR, & Guimaraes, MR 2018 'Competitive Priorities and Strategic Alignment as Mediators in the Relationship Between Companies in the Brazilian Automotive Supply Chain' *South African Journal of Industrial Engineering*, Vol. 29, No. 1, 184-194.
- Ghozali, I 2018 *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gunay, VH & Karabulut, AT 2018 'The Effect of The Corporate Entrepreneurship on The Company Performance: A Study in The Service Sektor' *International Journal of Commerce and Finance*. Vol. 4, No. 1, 121-133
- Hair, JF, Hult, GTM, Ringle, CM, Sarstedt, M 2017 *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2<sup>nd</sup> edn*, Sage, Los Angeles

- Hasibuan, CF 2020 'The measurement of customer satisfaction towards the service quality at xyz wholesale by using fuzzy service quality method' *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 909, 1-6
- Hermawan, S, Hariyanto, W & Biduri, S 2020 'Intellectual Capital, Business Performance, and Competitive Advantage: An Empirical Study for the Pharmaceutical Companies' *Quality Journal of Management Systems*, Vol. 21, No. 1=75, 103-106
- Jain, P & Anggarwal, VS 2018 'Developing a Service Quality Scale in Context of Organized Grocery Retail of India' *Management Decision*, Vol. 56, No. 9, 1969-1990.
- Kant, N & Agrawal, N 2020 'Developing a Measure of Climate Strategy Proactivity Displayed to Attain Competitive Advantage' *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 31, No. 5, 832-862
- Kotler, P & Keller, K L 2016 *Marketing Management*, 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Kusumadewi, RN & Karyono, O 2018 'Impact of Service Quality and Service Innovations on Competitive Advantage in Retailing' *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. Vol. 2, No. 2, 366-374.
- Kusumadewi, RN & Karyono, O 2019 'Impact of Service Quality and Service Innovations on Competitive Advantage in Retailing' *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, Vol. 2, No. 2, 366-374.
- Kankam-Kwarteng, CKF, Amo, F, Osei, F, & Bediako, DO 2021 'Service Innovation and Service Quality Effects on Marketing Performance of SMEs' *Science Publishing Group*, Vol. 2, No. 1, 1-10
- Puspaningrum, A 2020 'Market Orientation, Competitive Advantage, and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)' *Journal of Economic, Business, and Accounting Ventura* Vol. 23, No. 1, 19-27.
- Rashid, KTS, Ismael, DA, Othman, B & Ali, R 2019, Dimensions of Service Quality and their Effects on Achieving Competitive Advantage: An Exploratory Study of Banking Organizations in Sulaimaniyah City-Iraq, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 23, No. 02, 548-565
- Sahoo, S 2019 'Quality Management, Innovation Capability, and Firm Performance' *The TQM Journal*, Vol. 31, No. 6, 1003-1027

- Sekaran, U & Bougie, R 2017, *Metode Penelitian untuk Bisnis*, edisi 6, Salemba Empat, Jakarta
- Setiono, BA 2019, 'The Effect Of Marketing Mix, Quality Of Service And Orientation Of Entrepreneurship To Competitive Advantages The People's Market In Surabaya City' *Journal of Indonesian Science Economic Research (JISER)*, Vol. 1, No. 1, 22-25
- Soegoto, ES 2018, 'Implementing Laravel framework websites as brand image in higher-education institution' *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 407, 1-7
- Syapsan, S 2018 'The Effect of Service Quality, Innovation towards Competitive Advantages and Sustainable Economic Growth' *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26, No. 4, 1336-1356.
- Taouab, O & Issor, Z 2019 'Firm Performance: Definition and Measurement Models' *European Scientific Journal*, Vol. 15, No. 1, 93-106.
- Tjiptono, F 2017 *Service Management : Mewujudkan Layanan Prima*. Andi, Yogyakarta
- Valtakoski, A & Witell, L 2018 'Service Capabilities and Servitized SME Performance : Contingency on Firm Age' *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 4, 1144-1164.
- Wati, LN & Triwiyono, G 2018 'The Effect of Using Balanced Scorecard on Competitive Advantage and Its Impact on Firm Performance' *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*, Vol. 2, No. 1, 1-17.
- Yamit, Z 2005 *Manajemen Kualitas: Produk dan Jasa*, Ekonisia, Yogyakarta, viewed 17 February 2022, [https://library.fbe.uui.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=4026&keywords=zulian+yamit](https://library.fbe.uui.ac.id/index.php?p=show_detail&id=4026&keywords=zulian+yamit).
- Yamit, Z 2011 *Manajemen Produksi dan Operasi*, edisi 1, Ekonisia, Yogyakarta, viewed 17 February 2022, [https://library.fbe.uui.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=3911&keywords=zulian+yamit](https://library.fbe.uui.ac.id/index.php?p=show_detail&id=3911&keywords=zulian+yamit).
- Yasa, NK, Giantari, IK, Sentini, M & Rahmayanti, PL 2020 'The Role of Competitive Advantage in Mediating the Effect of Promotional Strategy on Marketing Performance' *Management Science Letters*, Vol. 10, No. 12, 2845 - 2848.
- Zeithaml, VA, Berry, LL, & Parasuraman, A 1993. 'The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service'. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1, 1-12.

## Lampiran 1

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang sedang menyelesaikan tugas akhir, dengan judul “*Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Mediasi pada UMKM Tas di Yogyakarta*”.

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuesioner dalam lembar kuesioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal.

Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan sebatas keperluan penelitian.

Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,

Penulis

Farrel Anggara

1831106

## A. Identitas responden

Nama UMKM:

.....  
.....

Jenis Kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan

Umur Perusahaan:

- < 5 tahun
- 5-10 tahun
- 10-15 tahun
- >15 tahun

Jumlah Karyawan:

- < 10 orang
- 10-20 orang
- >20 orang

Jumlah Modal:

- < Rp 50.000.000
- Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000
- > Rp 100.000.000

Kerja sama dengan  
Institusi apa saja

- Perusahaan
- Pemerintah
- Lembaga Peneliti

## B. Petunjuk pengisian

Berilah tanda checklist (✓) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom yang tersedia.

Penelitian ini dilakukan skala sebagai berikut:

**STS:** Sangat Tidak Setuju (1)

**SS:** Sangat Setuju (5)

### Kualitas Pelayanan

No	Pernyataan	STS SS $\longrightarrow$				
		1	2	3	4	5
<i>Tangible</i>						
1	Kondisi gedung atau <i>store</i> UMKM Tas memadai					
2	Karyawan atau staff berpenampilan rapi					
3	Tersedianya sarana dan prasarana yang dapat digunakan dengan baik					
<i>Empathy</i>						
4	Saya memahami produk yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen					
5	Saya memberikan perhatian terhadap keluhan konsumen, apabila produk yang diciptakan tidak sesuai dengan keinginan konsumen					
<i>Reliability</i>						
6	Saya handal dalam menciptakan produk sesuai keinginan pasar					
7	Saya handal dalam melakukan inovasi produk sesuai permintaan konsumen					
<i>Responsiveness</i>						
8	Saya mampu memenuhi target produksi sesuai dengan permintaan					
9	Saya memberikan informasi detail produk kepada konsumen					
<i>Assurance</i>						
10	Saya memberikan jaminan keamanan kepada konsumen ketika melakukan transaksi jual beli					
11	Saya memberikan jaminan pengembalian produk atau garansi jika produk yang diterima mengalami kerusakan					

### Keunggulan Bersaing

No	Pernyataan	STS SS 				
		1	2	3	4	5
<i>Cost Leadership</i>						
1	Saya menawarkan produk dengan harga yang kompetitif					
2	Saya mampu menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya ekonomis					
3	Saya menggunakan bahan baku yang murah namun berkualitas untuk memperkecil biaya produksi					
<i>Product Differentiation</i>						
4	Produk yang saya hasilkan memiliki keunikan dibandingkan produk pesaing					
5	Produk yang saya ciptakan memiliki kualitas yang baik dibandingkan pesaing					
<i>Focus</i>						
6	Saya menciptakan produk yang unggul dengan biaya produksi yang terjangkau					
7	Saya menciptakan produk dengan model dan variasi sesuai dengan perkembangan pasar					

### Kinerja Perusahaan

No	Pernyataan	STS SS 				
		1	2	3	4	5
<i>Company Performance</i>						
1	Saya mendapatkan keuntungan dari produk yang dijual di pasaran					
2	Penjualan produk setiap tahun mengalami peningkatan					
3	Saya mampu memenuhi permintaan pasar yang meningkat					
4	Produk yang saya ciptakan mendapatkan posisi dalam lingkup pasar yang kompetitif					
5	Laba perusahaan meningkat setiap tahunnya					
6	Produk baru yang saya ciptakan sukses di pasaran					
7	Karyawan atau staff mengalami peningkatan dari tahun ke tahun					

## Tabulasi Data

No.	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	KL8	KL9	KL10	KL11	TOTALKL	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	KB6	KB7	TOTALKB	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7	TOTALKJ		
1	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	4	36	4	4	5	4	5	5	4	31		
2	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46	3	4	4	4	5	5	5	4	35	4	4	5	5	4	5	5	32	
3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	4	31	4	5	4	5	4	4	5	31	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	36	3	4	3	4	3	3	3	23	3	3	3	5	3	3	3	23		
5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	46	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	4	3	29		
6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	31		
7	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	3	4	4	5	5	5	4	36	4	4	5	4	4	5	5	31	
8	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46	3	4	4	5	5	5	4	30	4	4	4	5	4	5	4	5	32	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	4	4	5	4	30	4	4	5	4	4	5	4	5	31	
10	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	29	
11	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	29	
12	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	3	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	4	5	5	5	31	
13	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	46	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	4	5	5	31	
14	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	4	5	5	31	
15	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	46	3	4	4	5	5	5	4	30	4	4	5	5	4	5	5	5	32	
16	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	5	4	5	4	31
17	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46	5	5	4	4	5	5	4	32	4	4	5	4	4	5	5	5	31	
18	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46	3	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	5	4	5	5	5	32	
19	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	5	4	5	31	
20	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	5	3	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
21	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	5	4	5	4	31
22	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	21	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	21	
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	4	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
26	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	3	3	3	3	3	22	
27	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	37	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	3	3	3	3	3	3	22	
28	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	3	4	4	5	5	5	4	30	4	4	5	5	4	5	4	5	5	32
29	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	3	4	4	4	5	5	5	4	30	4	4	5	5	4	5	5	4	32
30	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	50	4	5	4	5	5	5	5	4	32	4	4	5	5	5	5	5	4	32
31	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	29	
32	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	29	
33	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	3	4	4	4	5	5	5	4	30	4	4	5	5	4	5	5	5	32
34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
35	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	3	4	4	5	5	5	4	30	4	4	5	4	5	4	5	5	5	32
36	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	3	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	5	4	4	5	5	31
37	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	46	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	4	3	29		
38	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	3	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	4	5	5	4	5	31
39	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	46	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	4	4	3	29	
40	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
41	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	29	
42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
43	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	50	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	5	4	4	5	5	31
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	21	
45	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	3	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	4	5	5	5	31	
46	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	46	5	3	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	4	5	5	5	31	
47	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	29	
48	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	5	4	4	5	5	5	5	4	32	4	4	5	5	4	5	5	5	32
49	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	5	4	4	4	5	5	5	4	32	4	4	5	5	4	5	5	5	32
50	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
51	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	4	29	
52	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	3	4	5	5	4	4	29	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	3	3	3	3	3	3	22	4	3	3	3	3	3	3	3	22	
54	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	5	4	4	5	5	5	4	32	4	4	5	5	4	5	5	4	5	32
55	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48	5	4	4	5	5	5	4	32	4	4	5	5	4	5	5	4	5	32
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	22	
57	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	48	5	3	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	4	5	5	4	5	31
58	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	46	5	4	5	4	5	5	5	33	4	4	4	5	4	5	5	4	3	29
59	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	49	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	5	4	4	5	4	5	4	31
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	4	4	5	5	5	5	4	31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	34



## Lampiran 3

## Karakteristik Responden

### A. Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Lak-laki	36	60%
Perempuan	24	40%
Total	60	100%

### B. Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase
5-10 tahun	12	20%
10-15 tahun	24	40%
>15 tahun	24	40%
Total	60	100%

### C. Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase
10-20 orang	48	80%
>20 orang	12	20%
Total	60	100%

### D. Berdasarkan Jumlah Modal

Jumlah Modal	Jumlah	Persentase
Rp. 50.000.000 – Rp. 100.000.000	24	40%
> Rp. 100.000.000	36	60%
Total	60	100%

## Lampiran 4

## OUTPUT UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### A. Kualitas Pelayanan

#### Correlations

		Correlations											
		KL 1	KL 2	KL 3	KL 4	KL 5	KL 6	KL 7	KL 8	KL 9	KL 10	KL 11	TOTAL_KL
KL1	Pearson Correlation	1	,416*	,265	,327	,751**	,672**	,567**	,595**	,587**	,493**	,156	,710**
	Sig. (2-tailed)		,022	,157	,078	,000	,000	,001	,001	,001	,006	,409	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL2	Pearson Correlation	,416*	1	,649**	,546**	,453*	,294	,378*	,528**	,242	,567**	,516**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,022		,000	,002	,012	,115	,040	,003	,198	,001	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL3	Pearson Correlation	,265	,649**	1	,886**	,441*	,218	,300	,240	,261	,790**	,708**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,157	,000		,000	,015	,247	,107	,202	,164	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL4	Pearson Correlation	,327	,546**	,886**	1	,646**	,228	,245	,223	,449*	,711**	,442*	,709**
	Sig. (2-tailed)												
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (2-tailed)	,078	,002	,000		,000	,226	,192	,236	,013	,000	,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL5	Pearson Correlation	,751**	,453*	,441*	,646**	1	,371*	,425*	,408*	,689**	,448*	,089	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,015	,000		,043	,019	,025	,000	,013	,639	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL6	Pearson Correlation	,672**	,294	,218	,228	,371*	1	,786**	,863**	,711**	,701**	,490**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000	,115	,247	,226	,043		,000	,000	,000	,000	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL7	Pearson Correlation	,567**	,378*	,300	,245	,425*	,786**	1	,831**	,649**	,538**	,631**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,001	,040	,107	,192	,019	,000		,000	,000	,002	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL8	Pearson Correlation	,595**	,528**	,240	,223	,408*	,863**	,831**	1	,650**	,600**	,521**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,202	,236	,025	,000	,000		,000	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

KL9	Pearson Correlation	,587**	,242	,261	,449*	,689**	,711**	,649**	,650**	1	,594**	,340	,731**
	Sig. (2-tailed)	,001	,198	,164	,013	,000	,000	,000	,000		,001	,066	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL10	Pearson Correlation	,493**	,567**	,790**	,711**	,448*	,701**	,538**	,600**	,594**	1	,762**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000	,000	,013	,000	,002	,000	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KL11	Pearson Correlation	,156	,516**	,708**	,442*	,089	,490**	,631**	,521**	,340	,762**	1	,691**
	Sig. (2-tailed)	,409	,003	,000	,014	,639	,006	,000	,003	,066	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KL	Pearson Correlation	,710**	,709**	,721**	,709**	,696**	,764**	,758**	,784**	,731**	,888**	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	11

## B. Keunggulan Bersaing

### Correlations

		Correlations							TOTAL_K
		KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	KB6	KB7	B
KB1	Pearson Correlation	1	,043	,493**	-,136	,420*	,375*	,593**	,536**
	Sig. (2-tailed)		,822	,006	,474	,021	,041	,001	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KB2	Pearson Correlation	,043	1	,445*	,601**	,543**	,447*	,457*	,632**
	Sig. (2-tailed)	,822		,014	,000	,002	,013	,011	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

KB3	Pearson Correlation	,493**	,445*	1	,634**	,756**	,400*	,803**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,006	,014		,000	,000	,029	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KB4	Pearson Correlation	-,136	,601**	,634**	1	,713**	,430*	,434*	,677**
	Sig. (2-tailed)	,474	,000	,000		,000	,018	,017	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KB5	Pearson Correlation	,420*	,543**	,756**	,713**	1	,860**	,815**	,960**
	Sig. (2-tailed)	,021	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KB6	Pearson Correlation	,375*	,447*	,400*	,430*	,860**	1	,762**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,041	,013	,029	,018	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KB7	Pearson Correlation	,593**	,457*	,803**	,434*	,815**	,762**	1	,905**
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,000	,017	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KB	Pearson Correlation	,536**	,632**	,840**	,677**	,960**	,808**	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	7

## C. Kinerja Perusahaan

### Correlations

		Correlations							TOTAL_
		KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7	KJ
KJ1	Pearson Correlation	1	,570*	,512*	,357	,564*	,606*	,583*	,736**
	Sig. (2-tailed)		,001	,004	,053	,001	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KJ2	Pearson Correlation	,570*	1	,327	,660*	,400*	,340	,730*	,738**
	Sig. (2-tailed)	,001		,078	,000	,028	,066	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KJ3	Pearson Correlation	,512*	,327	1	,404*	,376*	,796*	,633*	,789**
	Sig. (2-tailed)	,004	,078		,027	,041	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KJ4	Pearson Correlation	,357	,660*	,404*	1	,366*	,324	,629*	,716**
	Sig. (2-tailed)	,053	,000	,027		,047	,081	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KJ5	Pearson Correlation	,564*	,400*	,376*	,366*	1	,631*	,274	,659**
	Sig. (2-tailed)	,001	,028	,041	,047		,000	,143	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

KJ6	Pearson Correlation	,606*	,340	,796*	,324	,631*	1	,587*	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,000	,081	,000		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
KJ7	Pearson Correlation	,583*	,730*	,633*	,629*	,274	,587*	1	,846**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,143	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL_KJ	Pearson Correlation	,736*	,738*	,789*	,716*	,659*	,818*	,846*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

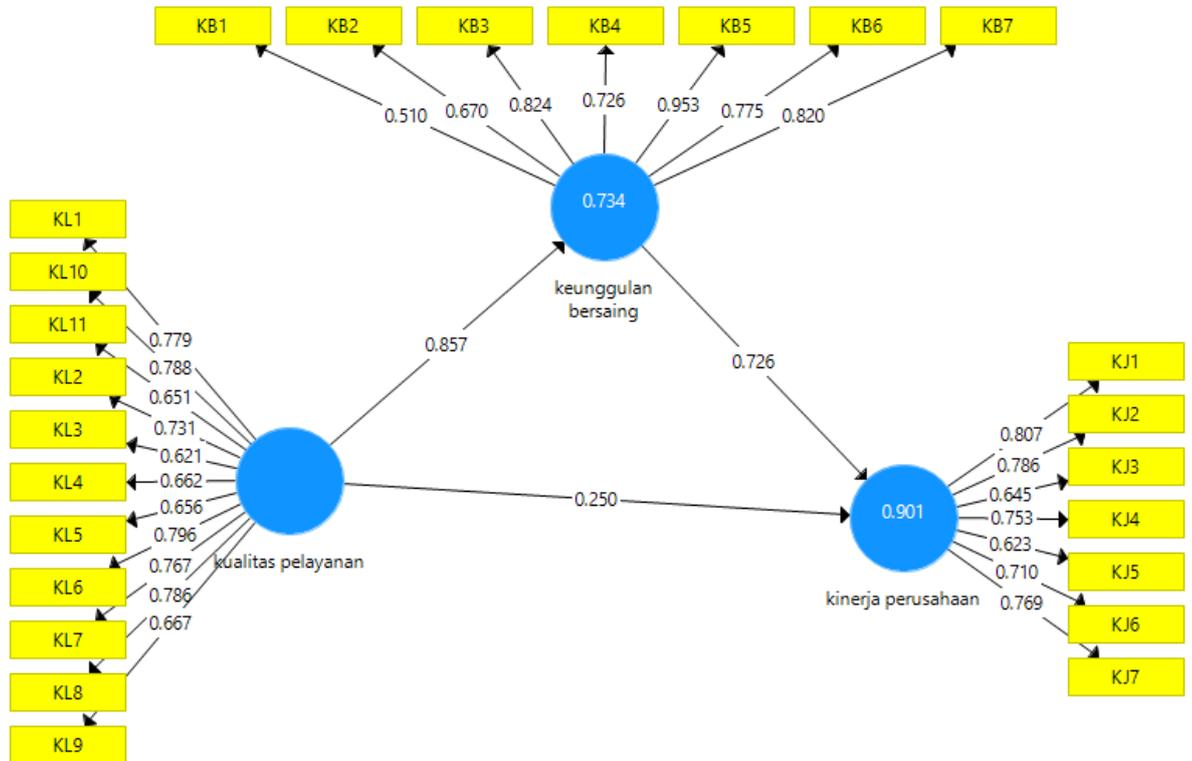
Cronbach's Alpha	N of Items
,864	7



**Lampiran 5**

**Outer Model**





### Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
keunggulan bersaing	0.876	0.906	0.906	0.585
kinerja perusahaan	0.854	0.860	0.888	0.533
kualitas pelayanan	0.907	0.915	0.922	0.520

### Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)	Rasio Heterot
	keunggulan bersaing	kinerja perusahaan	kualitas pelayanan
keunggulan bersaing	0.765		
kinerja perusahaan	0.941	0.730	
kualitas pelayanan	0.857	0.872	0.721

### Validitas Diskriminan

	keunggulan bersaing	kinerja perusahaan	kualitas pelayanan
KB1	0.510	0.401	0.298
KB2	0.670	0.562	0.653
KB3	0.824	0.733	0.722
KB4	0.726	0.802	0.703
KB5	0.953	0.963	0.859
KB6	0.775	0.755	0.614
KB7	0.820	0.660	0.581
KJ1	0.728	0.807	0.701
KJ2	0.743	0.786	0.776
KJ3	0.506	0.645	0.363
KJ4	0.806	0.753	0.662
KJ5	0.730	0.623	0.703
KJ6	0.594	0.710	0.578
KJ7	0.605	0.769	0.556
KL1	0.657	0.647	0.779
KL1	0.657	0.647	0.779
KL10	0.654	0.751	0.788
KL11	0.580	0.647	0.651
KL2	0.527	0.616	0.731
KL3	0.462	0.595	0.621
KL4	0.461	0.559	0.662
KL5	0.492	0.509	0.656
KL6	0.780	0.728	0.796
KL7	0.805	0.697	0.767
KL8	0.712	0.623	0.786
KL9	0.536	0.480	0.667

### Inner Model

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Square
keunggulan bersaing	0.734	0.730
kinerja perusahaan	0.901	0.898

### Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard:	
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
keunggulan bersaing -> kinerja perusahaan	0.726	0.710	0.168	4.327	0.000
kualitas pelayanan -> keunggulan bersaing	0.857	0.859	0.051	16.752	0.000
kualitas pelayanan -> kinerja perusahaan	0.250	0.264	0.180	1.388	0.166

### Efek Tidak Langsung Spesifik

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard: <a href="#">Format Excel</a>	
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
kualitas pelayanan -> keunggulan bersaing -> kinerja perusahaan	0.622	0.604	0.125	4.962	0.000



