

**PENGARUH *STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE* (SOP) TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(Studi kasus pada BRI Cabang Ciamis)



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Tahtia Firdausha Meifayanti

Nomor Mahasiswa : 16311195

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Dosen Pembimbing : Siti Nurul Ngaini, Dra, MM

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2020

**PENGARUH STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(Studi kasus pada BRI Cabang Ciamis)

disusun 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 : Tahtia Firdausha Meifayanti

Nomor Mahasiswa : 16311195

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

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

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu didalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 8 November 2020



Tahtia Firdausha Meifayanti

16311195

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL SKRIPSI

**PENGARUH STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi kasus pada BRI Cabang Ciamis)**

Nama : Tahtia Firdausha Meifayanti
Nomor Mahasiswa : 16311195
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 14 September 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Siti Nurul Ngaini, Dra, MM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) TERHADAP KEUNGGULAN
BERSAING MELALUI KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI KASUS PADA BRI CABANG CIAMIS)**

Disusun Oleh : **TAHTIA FIRDAUSHA MEIFAYANTI**
Nomor Mahasiswa : **16311195**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 05 Oktober 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nurul Ngani, Dra., M.M.

Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia




Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.

MOTTO HIDUP

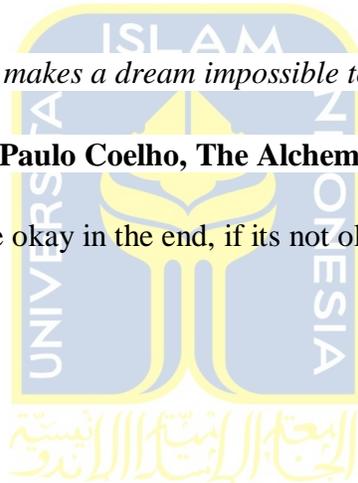
“Barang siapa berbuat kebaikan sekecil apa pun perbuatan baik itu, dia akan menyaksikan hasilnya. Begitu pula yang melakukan perbuatan buruk, sekecil apa pun perbuatan buruk itu, dia akan menyaksikan hasilnya.”

-QS. Al-Zalzalah Ayat: 7-8

"There is only one thing that makes a dream impossible to achieve: the fear of failure."

- Paulo Coelho, The Alchemist

"Everything will be okay in the end, if its not okay, its not the end."



ABSTRACT

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh standar operasional prosedur terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas pelayanan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan Bank BRI Ciamis, dengan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 karyawan Bank BRI Ciamis. Dengan menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan standar operasional prosedur terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui kualitas pelayanan.

Kata Kunci: Standar Operasional Prosedur, Kualitas Pelayanan, dan Keunggulan Bersaing.

Abstract - This study aims to determine the effect of standard operational procedure on competitive advantage through service quality.

The population used in this study were the owners of employees of Bank BRI Ciamis, with the number of samples in this study were 50 employees of Bank BRI Ciamis. By using Structural Equation Modeling (SEM) analysis and using the Partial Least Square (PLS) method, it is found that there is a positive and significant effect of standard operational procedure on competitive advantage directly or through service quality.

Keywords: Product Quality, Business Performance, and Competitive Advantage.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh

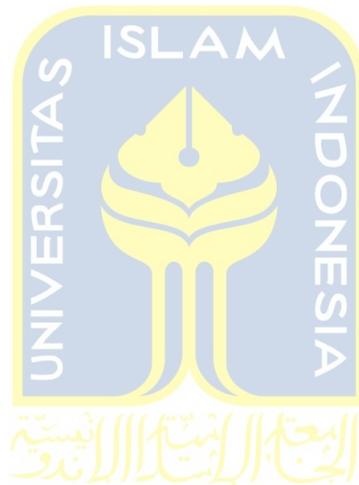
Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Standard Operational Procedure (SOP) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualita Pelayanan Sebagai Variabel Mediasi (Studi kasus pada Bank BRI Cabang Ciamis)”. Skripsi ini di susun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam menyusun skripsi ini tentunya banyak hambatan yang ditemui di tengah pandemic COVID-19, maka dari itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang tidak henti-hentinya selalu memberikan jalan keluar terhadap permasalahan yang saya hadapi, terutama saat pengerjaan skripsi ini.
2. Kedua orang tua saya Almarhum Bapak Fachrudin dan Ibu Tati Cahyati, terima kasih untuk didikan, bimbingan, dan do'a do'a yang tiada henti pada penulis.
3. Ibu Siti Nurul Ngaini, Dra, MM selaku dosen pembimbing yang baik dan selalu sabar dalam memberikan bimbingan maupun arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Segenap Dosen dan Staff FBE UII atas segala bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan skripsi ini
5. Kakak-kakak ku M. Yanuar Eka Putra, Ratna Intani Dwi Putri, dan, M. Harisa Fachreza Yanuar Terima kasih atas kasih sayang dan segala dukungannya.
6. Sahabatku JKT69 (Ulby, Indri, Anisa, Nida, Frieta, Hilman, Ghozy, Andri, Adi, Asep, Lutfi) Findi Arista, Salsabilla Makarim, dan Indah Riana terimakasih sudah selalu membantuku mensupportku memberi saran dan nasihat kepadaku selama ini. Semua pihak

yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran kearah perbaikan sangat diperlukan. Wassalamualaikum Warahmatullaahi Wa Barakatuh



Yogyakarta, 15 September .2020

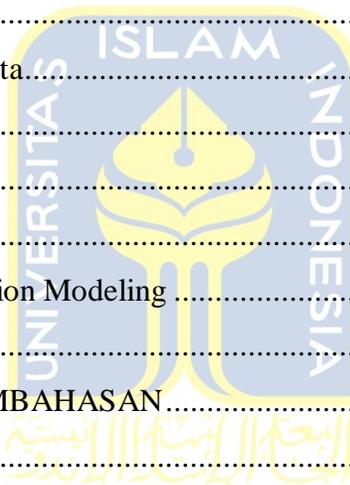
Tahtia Firdausha Meifayanti

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme | ii |
| Halaman Pengesahan Skripsi | iii |
| Halaman Pengesahan Ujian | iv |
| Halaman Persembahan | v |
| Halaman Kata Pengantar | vi |
| Halaman Daftar Isi | viii |
| Halaman Daftar Tabel | viii |
| Halaman Daftar Gambar | xi |
| Halaman Lampiran | xii |
| Halaman Abstrak | xiii |
| | |
| BAB I | 14 |
| PENDAHULUAN | 14 |
| 1.1 Latar Belakang | 14 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 16 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 16 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 16 |
| BAB II | 17 |
| KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI | 19 |
| 2.1 Kajian Pustaka | 17 |
| 2.2 Landasan Teori | 19 |
| 2.2.1 Kualitas Pelayanan | 19 |
| 2.2.2 Standar Operasional Prosedur (SOP) | 23 |



| | |
|---|----|
| 2.2.3 Keunggulan Bersaing..... | 26 |
| 2.2.4 Kerangka Pemikiran | 28 |
| 2.2.5 Hipotesis Penelitian | 28 |
| BAB III..... | 17 |
| METODE PENELITIAN | 29 |
| 3.1 Obyek Penelitian..... | 29 |
| 3.2 Jenis Penelitian | 17 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 29 |
| 3.4 Identifikasi Variabel..... | 30 |
| 3.5 Operasional Variabel..... | 30 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data | 32 |
| 3.6.1 Jenis Data | 32 |
| 3.6.2 Teknik Pengumpulan data..... | 33 |
| 3.7 Uji Kelayakan Instrumen..... | 33 |
| 3.8 Teknik Analisis Data..... | 34 |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif..... | 34 |
| 3.8.2 Analisis Struktural Equation Modeling | 34 |
| BAB IV..... | 36 |
| ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN..... | 36 |
| 4.1 Deskripsi Responden..... | 36 |
| 4.2 Analisis Deskriptif Variabel | 38 |
| 4.3 Structural Equation Modelling (SEM)..... | 42 |
| 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian..... | 52 |
| BAB V | 54 |
| KESIMPULAN DAN SARAN..... | 54 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 55 |
| 5.2 Saran..... | 55 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 56 |



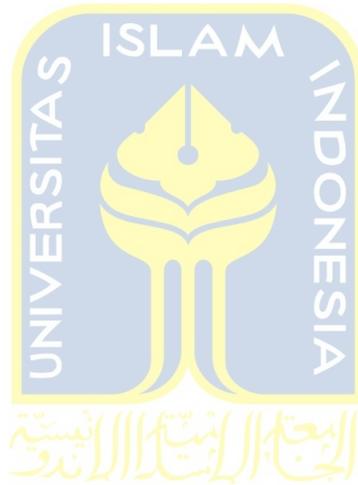
DAFTAR TABEL

| | |
|-------------------|----|
| Table 4. 1 | 36 |
| Table 4. 2 | 37 |
| Table 4. 3 | 37 |
| Table 4. 4 | 38 |
| Table 4. 5 | 39 |
| Table 4. 6 | 40 |
| Table 4. 7 | 41 |
| Table 4. 8 | 42 |
| Table 4. 9 | 44 |
| Table 4. 10 | 44 |
| Table 4. 11 | 45 |
| Table 4. 12 | 46 |
| Table 4. 13 | 46 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|-------------------|----|
| Gambar 2. 1 | 28 |
| Gambar 4. 1 | 43 |
| Gambar 4. 2 | 49 |



BAB I

PENDAHULUAN

2.1 Latar Belakang

Permintaan konsumen mengenai produk maupun jasa yang berkualitas kini dapat meningkat dengan adanya perkembangan zaman. Globalisasi berdampak besar pada persaingan perusahaan. Perusahaan dengan persaingan bisnis akan membutuhkan manajemen yang lebih baik. Setiap konsumen menginginkan suatu perusahaan memiliki keunggulan dibandingkan yang lain dalam melayani masyarakat.

. Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan efisien merupakan kunci utama dalam meningkatkan kemampuan karyawan, dengan begitu perlu dirumuskan kebijakan perusahaan agar karyawan mau meningkatkan efisiensi kerja sesuai keputusan perusahaan. BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak di industri perbankan serta aset Indonesia salah satunya adalah Bank Rakyat Indonesia. Salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan perusahaan dan kinerja yang luar biasa adalah dengan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi setiap karyawan agar mendapatkan efisiensi dan efektivitas yang maksimal saat menjalankan tugas di dalam perusahaan.

Menurut Tathagati (2014) *Standard Operational Procedure* atau SOP merupakan dokumen yang menggambarkan kegiatan operasional sehari-hari yang bertujuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar, akurat dan memenuhi persyaratan sehingga dapat menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditentukan.

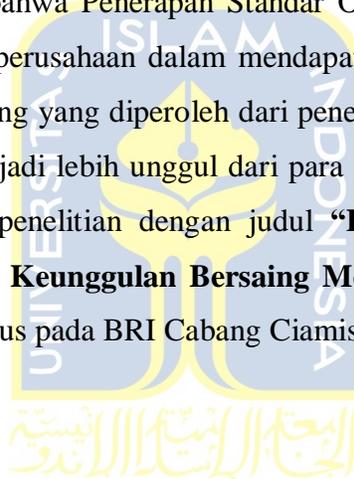
Dengan adanya SOP dan pengawasan serta pelayanan yang efektif, maka kualitas pelayanan akan tercipta sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Kualitas pelayanan lambat laun akan menjadi lebih profesional, cepat dan sederhana apabila kegiatan yang dilakukan didalam perusahaan sesuai dengan apa yang diterapkan oleh SOP.

Selain SOP ada yang harus diperhatikan yaitu keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan hal penting yang harus dimiliki suatu perusahaan. Keunggulan bersaing ini karena adanya dorongan dari berbagai faktor di dalam perusahaan.

Keunggulan kompetitif dianggap dipengaruhi oleh faktor atau variable kondisii. Salah satu variabel kondisi itu adalah variabel perantara atau variable mediasi. Variabel mediasi adalah variable yang bisa mempengaruhi kuat atau lemahnya suatu hubungan diantara independen dan juga variable dependen (Sugiyono, 2008: 60). Variabel yang memediasi hubungan antara penerapan prosedur operasi standar dan keunggulan bersaing adalah variable kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan juga diberikan kepada seluruh karyawan dan para pelanggan yang akan membuat perusahaan meraih lebih banyak konsumen sehingga akan berdampak kepada citra perusahaan yang akan sangat mempengaruhi keunggulan bersaing dengan perusahaan perbankan lainnya.

Berdasarkan data diatas bahwa Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah faktor berpengaruh terhadap perusahaan dalam mendapatkan keunggulan bersaing. Dengan terciptanya keunggulan bersaing yang diperoleh dari penerapan standar operasional prosedur tentunya Bank BRI akan menjadi lebih unggul dari para pesaingnya. Dengan begitu penulis termotivasi untuk membuat penelitian dengan judul **“Pengaruh Standard Operasional Procedure (SOP) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Layanan Sebagai Variabel Mediasi”** (Studi kasus pada BRI Cabang Ciamis).



2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan?
2. Bagaimana pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing?
3. Bagaimana pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi?

2.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan pada Bank BRI Cabang Ciamis
2. Untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BRI Cabang Ciamis
3. Untuk mengetahui pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi

2.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam mengetahui beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing Bank BRI Cabang Ciamis yaitu melalui penerapan standar operasional prosedur dan kualitas layanan.

2. Bagi Karyawan

Penelitian ini dapat dijadikan pengetahuan tentang standar operasional prosedur dan kualitas layanan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai keunggulan bersaing.

3. Bagi pihak lain

Sebagai referensi dan sumber informasi yang bermanfaat untuk para peneliti selanjutnya dalam bidang manajemen operasional perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Dari hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan SOP terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas pelayanan, antara lain yaitu:

Penelitian dilakukan oleh Yana Suryana (2015) dengan judul “*Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur dan Pengendalian Kualitas Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan (Survei Pada Karyawan Hotel Ramayana Tasikmalaya)*”. Berdasarkan hasil analisa pembahasan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis juga mengidentifikasi beberapa dampak apa saja yang dapat memberikan pengaruh terhadap keunggulan bersaing dari Hotel Ramayana Tasikmalaya yaitu dengan melalui penerapan standar operasional prosedur dan pengendalian kualitas. Dalam penelitian tersebut, teknik yang digunakan oleh penulis yaitu dengan menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara menggunakan metode deskriptif, dan kuisisioner. Selain membagikan kuisisioner penulis juga mengajukan wawancara kepada seluruh karyawan di Hotel Ramayana Tasikmalaya. Teknik yang digunakan penulis adalah dengan melakukan analisis data regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan penerapan SOP, pengendalian kualitas, serta keunggulan bersaing di Hotel Ramayana Tasikmalaya dinilai baik. Setiap variabel SOP dan fungsi kendali mutu pada saat yang bersamaan, namun untuk variabel kendali mutu, keunggulan kompetitif perusahaan Ramayana Hotel Tasikmalaya tidak ada hubungannya dengan hal tersebut.

Penelitian kedua dilakukan oleh Siti Tarwiyah (2017) dengan judul “*Penerapan SOP Standar Operating Procedures Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Suatu Kantor*”. Berdasarkan hasil analisa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis SOP yang ada di perusahaan. Penulis menginginkan perusahaan untuk tetap bisa menghasilkan produk terbaik agar tetap bisa bertahan di dunia bisnis dengan dibutuhkannya aturan-aturan dan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan. Aturan-aturan ini berfungsi sebagai dalam melakukan pekerjaan bagi setiap pihak yang ada di kantor agar terciptanya kualitas pekerja dan menghasilkan produk yang lebih maksimal. Penulis menggunakan metode kepustakaan didalam jenis penelitian yang didapat dari macam-macam sumber, jurnal

maupun buku yang sudah ada sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SOP yang ada di perusahaan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan. Dimana SOP yang harus dibuat harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan, selain itu juga harus dilakukan pengevaluasian dan upgrade dari SOP itu sendiri, mengingat pentingnya SOP untuk keberlangsungan suatu perusahaan.

Penelitian ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Dian Kurniawan, Rizka Azkiya M (2016) dengan judul “*Pengaruh Pengembangan Produk dan Pengendalian Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan* (Survey pada PT. Multipilar Balantika Tasikmalaya)”. Berdasarkan hasil analisis, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor pengaruh dari pengendalian kualitas dan pengembangan produk terhadap kinerja dari PT. Multipilar Balantika Tasikmalaya. Penulis menggunakan metode survey dalam penelitian ini. Wawancara, survei, dan penyebaran kuisioner adalah teknik yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data. Teknik sensus digunakan untuk pengambilan sampel, ukuran sampel tersebut adalah besar sampel dari semua pegawai yang bekerja di perusahaan. Analisis jalur digunakan oleh penulis untuk teknik analisis data. Hasilnya dari penelitian ini ditunjukkan bahwa peningkatan produk yang dilakukan oleh PT. Klasifikasi Multipilar Tasikmalaya Balantika sangat baik. Tujuannya untuk menemukan ide, termasuk observasi produk dan ide pengembangan produk. Pengembangan produk dan kendali mutu dapat berdampak pada kinerja perusahaan.

Penelitian keempat adalah dilakukan oleh Meila Monika (2016) dengan judul “*Pengaruh Sop Sebagai Acuan Kerja Perusahaan Terhadap Kualitas Pelayanan*”. Berdasarkan hasil analisa tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat dampak dari SOP perusahaan terhadap kualitas pelayanan provider GraPARI Telkomsel Kudus berjalan dengan baik atau tidak, dan melihat SOP manakah yang berpengaruh paling signifikan terhadap kualitas pelayanan dilihat dari kinerja dan harapan di GraPARI Telkomsel Kudus terhadap lima dimensi dari kualitas pelayana. Semua pengguna provider GraPARI Telkomsel yang berdomisili di wilayah kudu merupakan populasi dari penlitian ini. Sampel yang diambil yaitu menggunakan yang teknik *convience sampling* teknik ini adalah salah satu teknik yang dilakukan dengan mengambil jumlah sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa melihat tingkatan yang ada di dalam populasi tersebut. Sebanyak 100 responden sudah dianggap mewakili populasi yang telah diteliti pada penelitian ini. Beberapa model yang

digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini antara lain model analisis deskriptif, analisis regresi berganda, uji asumsi t dan uji F. Dari hasil penelitian ini dapat ditunjukkan terdapat beberapa pengaruh positif dan signifikan pada keempat variabel terhadap kualitas pelayanan yaitu variable *tangibles* variable *responsiveness*, variable *assurance*, dan variable *emphaty*

Penelitian kelima dilakukan oleh Allan Afuan (2002) dengan judul “*Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs.*”. Berdasarkan hasil analisa tujuan dari penelitian ini adalah menyajikan dan memetakan kapabilitas perusahaan yang menjadi nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif di pasar yang berbeda. Dengan bukti empiris dari obat kolesterol, dengan mengilustrasikan bagaimana model tersebut dapat digunakan untuk memperkirakan nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif dari kapabilitas teknologi. Beberapa model yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini antara lain *random affects model*, analisis regresi berganda, uji asumsi t dan uji statistic *chi-square*. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa dalam Model M1, koefisien penurunan kolesterol total sangat signifikan, menunjukkan bahwa semakin banyak obat mengurangi kadar kolesterol total maka semakin tinggi harga yang dapat diperintahkan dengan begitu akan semakin banyak pelanggan yang menghargainya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kualitas Pelayanan

a. Definisi Kualitas

Kualitas adalah kemampuan suatu produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Ada tiga metode dalam hal ini, yang pertama didasarkan pada kualitas pengguna, di mana kualitas tergantung pada khalayak. Pemasar dan pelanggan sering menggunakan metode ini. Kedua, kualitas berbasis manufaktur biasanya diterapkan oleh manajer produksi. Dalam pendekatan ini, kualitas proyek berarti memenuhi standar dan memastikan bahwa produknya benar sejak awal. Ketiga, kualitas didasarkan pada produk, yang menganggap kualitas sebagai variabel yang akurat dan dapat diukur. Kualitas merupakan suatu standard khusus yang dapat diukur melalui

kemampuan, kinerja, kendala kemudahan dan karakteristiknya. Barang produksi dianggap tidak layak serta tidak berkualitas apabila produk tersebut tidak dapat digunakan oleh pasar. Kualitas merupakan tolak ukur khusus di mana kemampuan, keahlian dalam bekerja, kemudahan dan karakteristiknya dapat diukur.

Segala sesuatu yang dapat membuat pelanggan merasa puas dalam memenuhi persyaratan atau kebutuhan juga biasanya disebut sebagai kualitas.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan yaitu kualitas pelayanan merupakan suatu aktivitas maupun perilaku yang interaktif antara pemberi dan pihak layanan yang diberikan oleh penyedia layanan / penyedia aset tidak berwujud jadi tidak bisa dirasakan secara fisik.

b. Definisi Kualitas Pelayanan

Segala sesuatu yang harus dilakukan oleh perusahaan yang dapat memperkuat serta mendapatkan harapan dari pelanggan disebut sebagai kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan akan bergantung pada kinerja dari perusahaan yang nantinya dapat memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan harapan pelanggan. Menurut (Parasuraman, 1985) pelayanan yang menjadi harapan konsumen merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan adalah suatu perbedaan dari layanan aktual yang mereka terima dan harapan konsumen.

Kualitas pelayanan bisa didefinisikan menjadi bagaimana caranya agar keinginan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi, serta bagaimana cara memberikan pelayanan untuk menyeimbangkan ekspektasi pelanggan. Kualitas pelayanan bisa memiliki dampak positif didalam metode pertimbangan pelanggan. Kualitas pelayanan memberikan keunggulan strategis perusahaan, karena pesaing akan kesulitan meniru standar kualitas layanannya.

Evaluasi dari kualitas layanan berkaitan erat dengan kepuasan atau ketidakpuasan pengguna barang atau jasa. Terdapat koneksi yang kuat antara kepuasan dan kualitas pelayanan meskipun memiliki konsep dan arti yang berberda.

c. Dimensi Kualitas Layanan

Parasuraman et al. (1988) menyatakan terdapat beberapa dimensi utama merupakan faktor yang menentukan kualitas layanan, sebagai berikut:

a. Reliability (Keandalan)

Artinya, layanan yang dijanjikan dapat disampaikan dengan andal dan terbukti.

b. Responsiveness (Daya tanggap)

Artinya, konsumen ingin memberikan serta membantu pelayanan secara cepat, tepat dan teliti.

c. Assurance (Jaminan)

Jaminan yang dimaksud ini termasuk kemampuan, kesopanan atau karakter pribadi maupun wawasan dan kemampuan yang nantinya akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.

d. Empathy (Empati)

Termasuk menjaga terhadap apa yang dibutuhkan oleh konsumen.

e. Tangible (Bukti langsung)

Termasuk beberapa fasilitas seperti perlengkapan, harga, materi yang tertulis dan penampilan pribadi.

Mengukur kualitas layanan adalah cara untuk menilai kualitas layanan atau membandingkannya dengan beberapa standard yang sudah ditentukan sebelumnya.

d. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Tjiptono (2012) menyebutkan faktor apa saja yang dapat kita perhatikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, antara lain:

1. Mencari penentu utama dari kualitas layanan

Kualitas layanan terbaik wajib diberikan oleh penyedia layanan kepada konsumen. Keamanan bertransaksi, keamanan, ketepatan waktu, dll dapat menjadi faktor yang akan menjadi evaluasi pelanggan. Hal ini dilakukan agar konsumen dapat merasakan kualitas layanan yang mereka terima. Jika beberapa faktor ini tidak cukup, perlu dipertimbangkan dan diperbaiki. Lakukan evaluasi yang lebih baik di mata pelanggan.

2. Mengendalikan harapan konsumen

Perusahaan melakukan berbagai cara agar bisa menarik perhatian dari konsumen biasanya dengan memberikan janji yang tidak pasti yang nantinya janji tersebut bisa mengagalkan perusahaan dalam memenuhinya. Karena dengan banyaknya janji yang diberikan kepada pelanggan akan meningkatkan harapan dari pelanggan itu sendiri dengan begitu perusahaan harus dapat mengendalikan beberapa janji dengan hal yang lebih baik secara bijak.

3. Mengatur kualitas pelayanan

Tujuan dari pengelolaan kualitas pelayanan ini adalah untuk memperkokoh evaluasi dari konsumen. Berbeda dengan produk berwujud yaitu kinerja, dan pelanggan akan lebih fokus pada apa saja yang layanan yang akan diberikan dan apa saja layanan yang telah diterima. Hal ini dapat memberikan persepsi terhadap pelanggan mengenai penyedia layanan di hadapan konsumen.

4. Mengajarkan pelanggan mengenai pelayanan

Untuk memberikan edukasi kepada konsumen yaitu dengan mewujudkan proses penyampaian dan penggunaan layanan dengan cara yang sistematis dengan memberikan suatu layanan yang sesuai sehingga pelanggan nantinya juga akan dapat lebih memahami peran mereka dalam proses pengiriman layanan dan juga akan lebih baik lagi dalam pengambilan keputusan pembelian. Contohnya:

a) Informasi yang diberikan kepada konsumen ketika mereka melakukan layanan tertentu akan dilayani oleh penyedia layanan. Misalnya formulir yang diisi, pendaftaran, menggunakan fasilitas teknis (ATM, internet banking, dll.), Mengisi bensin sendiri (*self service*), dan lain sebagainya.

b) Konsumen diberikan informasi oleh penyedia layanan mengenai waktu yang tepat untuk menggunakan layanan, diantaranya yaitu untuk menggunakan waktu dimana layanan tersebut tidak terlalu sibuk dan menghindari waktu sibuk sebanyak mungkin.

c) Konsumen diberikan informasi tentang beberapa cara atau prosedur bagaimana cara menggunakan layanan melalui berbagai media platform seperti iklan, brosur, membantu konsumen secara personal saat menggunakan layanan.

d) Kualitas pelayanan harus bisa ditingkatkan oleh penyedia layanan hal ini dapat dilakukan dengan cara menjelaskan kepada konsumen mengenai beberapa masalah

dari banyaknya kebijakan yang mungkin akan mengecewakan konsumen seperti contohnya yaitu dalam kenaikan harga.

5. Menanamkan budaya kualitas

Perusahaan yang mempunyai komitmen penuh dari semua anggota organisasi baik yang dari atas maupun bawah dapat membantu mengembangkan budaya kualitas. Budaya itu sendiri meliputi beberapa konsep antara lain yaitu seperti budaya keyakinan, prosedur, nilai, norma, dan harapan yang berkaitan dengan mutu.

Faktor yang dapat mendorong perkembangan kualitas layanan sekaligus menghambat, yaitu:

- a) Sumber daya manusia, seperti seleksi karyawan dan *training* karyawan.
- b) Organisasi, termasuk integrasi atau pengorganisasian antar fungsi dan struktur pelaporan.
- c) Mengevaluasi kinerja, keluhan, dan kepuasan pelanggan
- d) Mendukung sistem, yaitu faktor teknis didalam computer seperti teknologi.
- e) Pelayanan, termasuk manajemen kritik dari konsumen, alat promosi, dan alat manajemen
- f) Komunikasi dari dalam yang termasuk kebijakan dan prosedur dalam operasional.

6. Menciptakan *automating quality*

Dapat mengatasi kekurangan sumber daya manusia perusahaan. Namun, perhatian harus diberikan pada sentuhan manusia (sentuhan tinggi) dan elemen yang perlu diotomatisasi (teknologi tinggi). Untuk memberikan layanan yang sukses secara efektif dan efisien, keseimbangan perlu dicapai antara dua hal ini. Misalnya, perbankan Internet, perbankan telepon, dll.

7. Menindaklanjuti layanan

Untuk dapat meningkatkan pelayanan yang tidak memuaskan pelanggan dengan baik maka perlu ditindaklanjuti dengan cara perusahaan tersebut perlu menyelidiki beberapa dari konsumen apakah konsumen tersebut paham dengan layanan yang mereka terimadengan hal tersebut perusahaan nantinya akan mengetahui tingkat dari kualitas pelayanan apakah baik atau tidak dimata pelanggan.

8. Meningkatkan sistem informasi

Suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan penelitian terhadap suatu data merupakan sistem informasi dari kualitas pelayanan. Data yang didapatkan tersebut bisa berupa hasil informasi terdahulu, yang berbentuk internal atau eksternal, kualitatif dan kuantitatif serta informasi mengenai pesaing, perusahaan, dan konsumen. Tujuan adanya komentar atau pendapat dari pelanggan adalah untuk memahami persepsi dan harapan dari konsumen itu sendiri dengan begitu perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan apa yang dilihat dari konsumen.

2.2.2 Standar Operasional Prosedur (SOP)

a. Definisi SOP

Standard Operating Procedure (SOP) adalah sistem yang dirancang untuk memudahkan, mengatur dan mengatur pekerjaan. Sistem tersebut juga mencakup serangkaian proses dari awal hingga akhir. Baik industri maupun perusahaan membutuhkan SOP karena setiap orang di dalam perusahaan harus memahami arah dan tujuan tugas yang harus diselesaikan.

Kunci keberhasilan dalam menghasilkan pelayanan yang unggul adalah dengan menerapkan Standar Operasional Prosedur yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Tathagati (2014:1), Standar Operasional Prosedur adalah dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan sehari-hari, dengan tujuan agar pekerjaan tersebut dilaksanakan secara benar, tepat, dan konsisten guna untuk menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun menurut Santoso (2014), secara khusus menerangkan bahwa SOP dapat dikatakan sebagai sekumpulan tulisan yang memuat langkah-langkah khusus yang spesifik, yang menjelaskan tiap detail dari aktivitas untuk menyempurnakan tugas-tugas berdasarkan dengan regulasi perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa SOP merupakan rangkaian perintah tertulis berdasarkan kebijakan dan regulasi Menjelaskan langkah-langkah rinci dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari yang dilakukan di dalam perusahaan.

b. Manfaat SOP

1. Standarisasi cara karyawan menyelesaikan tugas tertentu dan menurunkan pelanggaran serta kecerobohan.
2. Dengan adanya standard operasional prosedur karyawan dapat menjadi lebih mandiri dan mengurangi ketergantungan pada campur tangan manajemen.
3. Menambah rasa tanggung jawab dengan cara mencatat tanggung jawab tersebut dalam melaksanakan tugas.
4. Menetapkan kemampuan yang akan disediakan oleh karyawan. Metode khusus untuk meningkatkan kinerja dan membantu mengevaluasi upaya yang dilakukan.
5. Membuat materi pelatihan yang bisa mendorong karyawan baru dalam menjalankan tugasnya.
6. Memperlihatkan kepada karyawan bahwa organisasi efektif dan dikelola dengan baik.
7. Memberikan panduan layanan harian untuk setiap karyawan di unit layanan
8. Hindari tugas penyampaian layanan yang tumpang tindih
9. Membantu melacak kesalahan program dalam penyediaan layanan. Pastikan proses layanan dapat berlanjut dalam semua keadaan

c. Misi Standar Operasional Prosedur (SOP)

1. Memungkinkan karyawan untuk menjaga konsistensi dan tingkat kinerja suatu karyawan, tim dalam organisasi, dan unit kerja.
2. Peran dan fungsi dari setiap posisi didalam organisasi dapat dipahami dengan jelas.
3. Tanggung jawab serta wewenang dari karyawan yang terkait dapat dilindungi.
4. Dapat melindungi suatu karyawan atau perusahaan maupun organisasi dari berbagai kesalahan dan penyimpangan manajemen lainnya.
5. Untuk menghindari suatu organisasi atau perusahaan dari berbagai keraguan dan kesalahan

d. Manfaat SOP

Permenpan No.PER/21/MPAN/11/2008 menuliskan beberapa manfaat dari SOP antara lain:

1. Standarisasi cara karyawan menyelesaikan tugas tertentu dan mengurangi penyimpangan dan kecerobohan.
2. Dengan adanya SOP yang diterapkan oleh perusahaan dapat membantu karyawan lebih baik dan mandiri.
3. Meningkatkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas aka muncul dengan diterapkannya standard operasional prosedur
4. Membuat standard kerja yang sudah disediakan oleh karyawan dan membantu mengevaluasi upaya yang dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
5. Menciptakan beberapa bahan training yang akan memudahkan dalam menyelesaikan tugasnya dengan cepat.
6. Organisasi tersebut efisien dan badikelola baik dengan menunjukan kinerja dari perusahaan.
7. Memberikan panduan layanan harian untuk setiap karyawan di unit layanan.
8. Menjauhi kesalahpahaman saat melakukan tugas pemberian layanan.
9. Membantu melacak kesalahan program dalam penyediaan layanan.
10. Memastikan bahwa proses layanan dapat berlanjut dalam semua keadaan.

Manfaat SOP menurut Indah Puji (2014) adalah:

1. Memperlancar tugas atau pegawai atau tim unit kerja.
2. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
3. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
4. Mengarahkan petugas atau pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
5. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Dari hal yang sudah disebutkan diatas secara luas standar operasional prosedur merupakan suatu langkah yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga

mampu memenuhi target yang memuaskan serta dapat mengurangi hambatan-hambatan dalam pembagian tugas agar lebih efektif dan terstruktur.

2.2.3 Keunggulan Bersaing

a. Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1986) menyatakan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memperoleh manfaat ekonomis di luar keuntungan yang dapat diperoleh di perusahaan yang sama. Perusahaan dengan keunggulan bersaing yang baik selalu mempunyai keahlian yang unggul dalam memilih strategi pemasaran yang efektif dan memahami struktur pasar yang berubah ubah. Berapa pilihan strategi umum dari setiap perusahaan dapat bergantung pada analisa didalam lingkungan bisnis yang dapat menentukan beberapa ancaman serta peluang. Beberapa cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing menurut studi yang telah dilakukan oleh Porter antara lain yaitu dengan memberikan beberapa penawaran yaitu memberikan tawaran produk maupun jasa dengan harga rendah (*cost leadership*), focus pada segmen tertentu dan memberikan tawaran produk atau jasa yang unik dibandingkan pesaing (diferensiasi).

Perusahaan harus memahami konsumen dan bisa membangun hubungan yang kuat dengan konsumenhal ini dilakukan agar dapat merancang produk pasar yang memberikan nilai lebih dari pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama.

Perusahaan yang lebih unggul dibandingkan kompetitor, yang diperoleh dengan memberikan konsumen nilai yang lebih tinggi dari penawaran competitor dengan adanya hal tersebut untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus bisa memahami para pesaing serta pelanggan melalui analisis. Beberapa strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai untuk menciptakan atau memberi nilai yang tinggi kepada konsumen diantara pesaing lainnya merupakan strategi dari keunggulan bersaing.

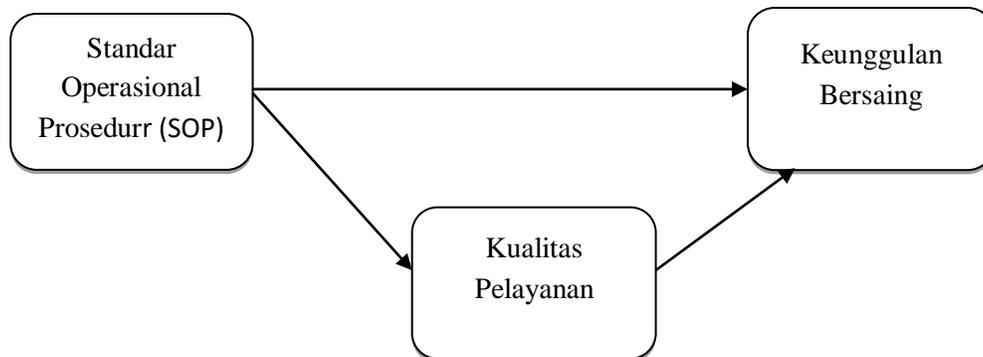
1. (Bernardin dan Russell dalam Kaswan: 2012) mengatakan bahwa suatu kemampuan sebuah organisasi yang dapat memformulasikan strategi-strategi untuk mengeksplotasi kemungkinan adanya kesempatan yang dapat memaksimalkan pengembalian investasi disebut sebagai keunggulan bersaing. (Bernardin dan Russell dalam Kaswan:2012).

2. Nugroho (2011) menyatakan Keunggulan bersaing merupakan suatu upaya perusahaan memberikan pekerjaan yang baik dan juga untuk memperoleh keuntungan ekonomis melebihi keuntungan yang diperoleh oleh para pesaingnya di perusahaan yang sama.

Kesimpulannya adalah strategi perusahaan dalam memenangkan persaingan di pasar supaya dapat mempertahankan konsumen merupakan keunggulan bersaing. Ketika konsumen percaya bahwa nilai yang mereka peroleh dari suatu transaksi lebih tinggi daripada pesaing mereka, keunggulan bersaing muncul. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memilih strategi pemasaran yang efektif dan memahami perubahan adalah perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing. Jika perusahaan memiliki strategi bersaing maka dapat mencapai keunggulan bersaing.

2.2.4 Kerangka Pemikiran

Secara sistematis dan sederhana berdasarkan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Yana Suryana (2015) dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1

2.2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian adalah jawaban sementara terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian. Hipotesis dapat dijelaskan dari berbagai sudut pandang, misalnya secara etimologis, teknis, statistik, dan lain sebagainya. Dalam penelitian ini terdapat beberapa hipotesis diantaranya

H.1. Ada pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan pada Bank BRI Cabang Ciamis

Penerapan SOP berperan penting dan berpengaruh dalam suatu perusahaan terutama perusahaan perbankan dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Dengan diterapkannya SOP maka kualitas yang diberikan oleh perusahaan juga akan lebih tertata atau rapih maka dari itu muncul hipotesis ada pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan pada Bank BRI Ciamis.

H.2. Ada pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BRI Cabang Ciamis

Kualitas pelayanan sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Dengan adanya kualitas pelayanan yang baik maka akan sangat mempengaruhi citra dari perusahaan BRI Ciamis, citra perusahaan tersebutlah yang nantinya akan meningkatkan keunggulan bersaing dengan para pesaing yang lainnya. Maka dari itu dibuat hipotesis ada pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BRI Cabang Ciamis

H.3. Ada pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi

Setiap perusahaan pasti ingin memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumen dan juga ingin memiliki citra yang baik dimata konsumen agar hal tersebut dapat terpenuhi maka perusahaan menerapkan standar operasional prosedur. Dengan diterapkannya SOP melalui kualitas pelayanan ini maka akan berpengaruh terhadap citra perusahaan tersebut yang nantinya akan membuat perusahaan ini lebih unggul daripada pesaing lainnya. Dengan begitu muncul hipotesis ada pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Bank BRI Ciamis merupakan objek dari penelitian ini dan subyek penelitiannya adalah semua pegawai atau karyawan yang bekerja di Bank BRI Ciamis beralamatkan di Jalan Ir.Haji Juanda, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat.

3.2 Jenis Penelitian

Survei adalah salah satu dari berbagai jenis penelitian yang akan dilakukan pada penelitian ini. Menurut (Sugiyono, 2013:7) pengertian survei sendiri merupakan penelitian yang menggunakan data dari sampel tersebut dan dilakukan pada suatu populasi baik itu populasi yang besar maupun populasi yang kecil.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan suatu bidang yang secara luas terdiri dari topic atau objek yang mempunyai karakteristik serta kualitas tertentu yang dapat diambil kesimpulannya. (Sugiyono, 2013). Penelitian ini mempunyai populasi sebanyak 100 orang yaitu dari semua pegawai yang bekerja di Bank BRI Cabang Ciamis.

Sedangkan sampel merupakan sebagian karakteristik dan populasinya. Sampel dari populasi tersebut dapat digunakan oleh peneliti apabila populasi itu besar dan sampel harus bersifat representative karena apabila ada adanya dana, tenaga, dan waktu yang terbatas peneliti juga tidak dapat mempelajari semuanya yang ada didalam populasi tersebut.

Sekaran dan Bougie, 2013 menyatakan bahwa banyaknya pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 responden dimana responden tersebut didapatkan dari hasil *non-probability* sampling. Model tersebut adalah model yang dimana unsur-unsur dalam populasinya mempunyai peluang yang berbeda-beda dalam memilih setiap anggota atau unsure didalam populasi yang akan dijadikan sampel. Dalam penelitian ini digunakan jenis purposive sampling. Jenis tersebut bisa menyampaikan informasi yang diperlukan

sebab hanya mereka yang memiliki informasi atau memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh penelitian dan jenis ini merupakan model yang terbatas untuk populasi tertentu.

Besarnya sampel ditentukan ukuran sampel yang > 30 sedangkan ukuran sampel > 50 cocok untuk seluruh jenis penelitian. (Sekaran, 2003). Maka untuk menentukan berapa jumlah yang diambil dari seluruh total karyawan Bank BRI Cabang Ciamis yaitu sebanyak 50 hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan hasil yang baik dan memudahkan pemrosesan data.

3.4 Identifikasi Variabel

Sugiyono, 2018 mengatakan bahwa definisi dari variabel penelitian adalah sifat, objek, maupun aktivitas yang peneliti tentukan untuk dapat dipahami dan diambil kesimpulannya. Beberapa variabel yang digunakan dari penelitian ini adalah:

1. Variabel independen yaitu suatu variabel yang dapat menyebabkan atau bisa membuat pengaruh terhadap variabel dependen sehingga dapat berubah atau muncul. Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan variabel independen.
2. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi hasil akibat terdapatnya variabel bebas. Variabel dependen didalam penelitian ini yaitu keunggulan bersaing.
3. Variabel Mediasi adalah yang memberi pengaruh, memperlemah, atau memperkuat hubungan antar variabel dependen. Kualitas pelayanan adalah variabel mediasi.

3.5 Operasional Variabel

1. Operasional Variabel

Operasional variable merupakan suatu definisi yang diberikan pada variable yang bertujuan untuk memberikan arti atau menspesifikannya. Variabel penelitian terdiri dari variabel dependen yaitu standar operasional prosedur, mediasi kualitas pelayanan, dan variabel dependen adalah keunggulan bersaing.

2. Dimensi dari operasional variable

a) Standar Operasional Prosedur (SOP)

SOP adalah suatu dokumen yang mempunyai tujuan untuk bisa mendapatkan hasil pekerjaan yang paling mudah dari pekerja lainnya dengan biaya yang paling rendah serta berkaitan dengan beberapa langkah yang dilaksanakan untuk menyelesaikan pekerjaan secara kronologis.

Manfaat SOP yaitu dalam merumuskan atau merevisi SOP harus menggunakan metode penulisan program, dan prosesnya dilengkapi dengan *flowchart*. (Laksmi, 2008:52).Indikatornya terdiri dari:

- 1) Efektif terdiri dari:
 - a. Pemahaman karyawan
 - b. Kejelasan isi SOP
 - c. Peminimalan kesalahan
- 2) Konsisten terdiri dari:
 - a. Kesesuaian isi SOP
- 3) Standar terdiri dari
 - a. Kelengkapan prosedur kerja
 - b. Kenyamanan
 - c. Kemudahan kerja
- 4) Sistematis terdiri dari:
 - a. Rincian isi SOP

b) Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan merupakan pandangan keseluruhan pelanggan tentang keuntungan dan kerugian organisasi dan layanannya(Taylor dan Baker, 1994). Beberapa dimensi dari kualitas pelayanan:

- a. *Tangible* yang termasuk fasilitas seperti metode komunikasi serta beberapa perlatan pegawai,.
- b. *Emphaty* termasuk membangun suatu hubungan mudah, seta perhatian dan komunikasi yang tulus terhadap kebutuhan pelanggan.
- c. *Responsiveness* termasuk karyawan yang menginginkan memberikan pelanggan layanan yang responsif.
- d. *Reability* termasuk pada keahlian untuk memuaskan dan memberikan layanan dengan cepat sesuai dengan janji yang diberikan.
- e. *Assurance* termasuk kompetensi, kesopanan, dan kepercayaan karyawan, tanpa bahaya, risiko, atau kecurigaan.

Dalam penelitian ini yang diutamakan adalah upaya peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan.

c) Keunggulan Bersaing

Penelitian ini menggunakan keunggulan bersaing sebagai variabel dependen. Kemampuan perusahaan produknya nilai yang lebih daripada pesaing, dan nilainya dapat membawa manfaat disebut dengan keunggulan bersaing (Sukarmen, dkk, 2013). Keunggulan kompetitif yang aktual perusahaan dalam menerapkan strategi umum, indikatornya meliputi:

- a. Keunikan layanan yaitu berbeda dari yang lain.
- b. Variasi layanan seperti citra perusahaan, dan adanya layanan yang beragam.
- c. Reputasi perusahaan
- d. Pengalaman konsumen

3.6 Metode Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data-data yang dikumpulkan dengan khusus dan diperoleh secara langsung dari sumber data yang data tersebut secara khusus juga dikumpulkan serta berkaitan langsung dengan pertanyaan penelitian. (Indriantoro dan Supomo, 1999)

Data primer didapatkan dari hasil kuisisioner yang akan diberikan karyawan perusahaan Bank BRI Ciamis.

2. Data Sekunder

Data yang dengan perantara atau diperoleh dan dicatat pihak lain secara tidak langsung oleh peneliti disebut data sekunder. (Indriantoro dan Supomo, 1999)

Data yang mendukung penelitian berasal dari penelitian sebelumnya, termasuk yang didasarkan pada makalah dan jurnal sesuai dengan masalah yang dibahas.



3.6.2 Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan teknik penyebaran kuisisioner. Kuisisioner adalah sekumpulan data-data yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang dikumpulkan dan disebarakan kepada responden (Sugiyono, 2008). Kuisisioner dalam penelitian ini yang berupa pertanyaan diberikan langsung kepada responden yaitu karyawan Bank BRI Cabang Ciamis. Untuk mengukur persepsi responden digunakan skala linkert dengan menggunakan metode penyebaran kuisisioner. Sugiyono (2015) menyatakan bahwapenggunaan skala linkert adalah untuk mengukur pendapat atau sikap seseorang dan sekelompok yang ditentukan secara khusus oleh penulis dan selanjutnya disebut sebagai variable penelitian.

Nilai akan diberikan pada setiap jawaban, dan hasil nilai akan diukur secara berurutan. Skala Likert umumnya menggunakan skor 5 angka dalam penelitian yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) diberikan nilai 5
- b. Setuju (S) diberikan nilai 4
- c. Netral (N) diberikan nilai 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberikan nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberikan nilai 1

3.7 Uji Kelayakan Instrumen

Uji kelayakan instrumen digunakan untuk mengetahui angket atau kuisisioner dalam penelitian ini apakah valid atau tidak. Sedangkan dengam menguji kelayakan alat ukur digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Sugiyono (2018) mengemukakan uji validitas adalah untuk mengetahui jika instrumen yang digunakan untuk memperoleh dan menggunakan data sudah valid. Sudjana (2004) berkaitan dengan kesesuaian alat evaluasi untuk konsep yang dievaluasi, sehingga ini benar-benar mengevaluasi apa yang harus dievaluasi. Uji Validitas konstruksi dapat

diukur dengan mengaitkan skor total dengan skor tiap item, sehingga jumlah skor besarnya $\geq 0,30$ dan bertanda positif.

2. Uji Reabilitas

Apabila hasil uji validitas sudah dilakukan dan dinyatakan valid maka dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas instrumen. Untuk menghitng atau mengukur seberapa konsisten alat ukur tersebut didalam konsep dilakukan uji reabilitas, pengujian ini juga dapat digunakan seberapa konsisten jawaban penyedia informasi terhadap kuesioner atau pernyataan pada alat penelitian. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen adalah teknologi Cronbachh Alpha (α). Menurut Ghazali, 2006 Jika nilai struktur atau variabel tersebut dianggap reliable apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. SmartPLS digunakan untukk melakukan uji reabilitas. Melalui penggunaan SmartPLS maka *composite reliability standardized loading* merupakan nilai loading faktor pada tiap-tiap indikator.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Sugiyono (2013) menyatakan yang secara langsung dapat memberikan gambaran serta menjelaskan tentang objek penelitian melalui sampel atau data keseluruhan, tanpa memerlukan analisis dan kesimpulan umum adalah analisis deskriptif.

3.8.2 Analisis Strutral Equation Modeling

Analisis SEM adalah analisis beberapa model persamaan yang dikembangkan melalui prinsip ekonometri, dipadukan dengan prinsip penyesuaian psikologis dan sosiologis, dan telah menjadi bagian integral dari penelitian manajemen akademik. (Ghozali, 2008).

Partial Least Squares (PLS) merupakan teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitiann ini untuk memverifikasi hipotesis, terknik tersebut adalah suatu analisis datadijalankan melalui media computer menggunakan Software SmartPLS. *Partial Least Squares* (PLS) awalnya merupakan metode umum untuk memperkirakan model jalur menggunakan konstruksi potensial dengan banyak indikator. Ghazali (2008) mengatakan bahwa PLS adalah metode analisis pemodelan lunak karena tidak berasumsi bahwa suatu

data harus diukur dalam proporsi yang ditentukan, hal tersebut berarti ukuran sampel kecil atau kurang dari 100 sampel.

Dibandingkan dengan analisis struktur kovarian (seperti LISREL, EQS atau AMOS), keuntungan dari metode PLS adalah bahwa PLS tidak memerlukan jumlah sampel dan asumsi normalitas yang banyak. (Utami, 2008). Dua masalah serius yaitu hasil estimasi yang tidak bisa diterima (*improper solution*), misalnya *varians negative* atau *standardized estimate* yang lebih besar dari 1 atau standar error yang besar; dan *factor indeterminacy* dapat dihindari pada teknik PLS (Fornell and Bookstein, 1982 dalam Utami, 2008).

Terdapat dua tahap pengujian dalam metode PLS yaitu model eksternal (model pengukuran) dan model internal (model struktur). Model eksternal (model pengukuran) menentukan kekhususan hubungan antara struktur potensial dan indikatornya, sedangkan model internal (model struktur) memilih hubungan antara struktur potensial serta struktur potensial lainnya (Yamin & Kurniawan, 2009).

Estimasi parameter yang diperoleh dengan metode PLS dapat dibagi menjadi tiga kategori. Yang pertama adalah estimasi bobot, yang digunakan untuk membuat skor untuk variabel laten. Parameter yang kedua menggambarkan hubungan antara variabel laten dan perkiraan jalur antara indikator dan variabel latennya. Kategori terakhir melibatkan nilai rata-rata dan posisi parameter dari indikator dan variabel latennya. PLS merupakan metode yang menggunakan tiga langkah proses iteratif yang masing-masing menghasilkan estimasi ketiga estimasi tersebut bisa diperoleh. Langkah yang pertama menghasilkan estimasi bobot, langkah yang kedua menghasilkan estimasi model internal juga eksternal, dan langkah ketiga menghasilkan estimasi mean dan posisi (konstan).

Model hubungan hipotesis antar keempat variabel dalam penelitian ini yaitu kombinasi dari model perantara dan linier berganda, variabel standar operasional prosedur merupakan variabel eksogen, kualitas pelayanan merupakan variabel perantara dan juga endogen, sedangkan keunggulan bersaing merupakan variabel dependen endogen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil pengaruh Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap keunggulan bersaing akan dijelaskan pada bab ini dan juga akan menjelaskan pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing, serta menjelaskan pengaruh Standar Operasional prosedur terhadap Keunggulanbersaing responden melalui Kualitas Pelayanan sebagai variabel mediasi pada Bank BRI Cabang Ciamis. Pembahasan hasil penelitian ini diawali dengan analisis deskriptif dari profil karyawan Bank BRI Ciamis, Variabel penelitian deskriptif dan analisis kuantitatif yaitu menggunakan SMART PLS 3.2.2 serta uji hipotesis.

Sesuai dengan yang telah disebutkan di bab sebelumnya, penyebaran lembar pertanyaan kepada responden yaitu seluruh karyawan yang bekerja di Bank BRI Ciamis dilakukan upaya proses pengumpulan data. Kuisisioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 50 lembar dan responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 50 orang. Apabila data sudah dikumpulkan maka dilanjutkan dengan mengedit dan member kode lalu melakukan tabulasi data.

4.1 Deskripsi Responden

Deskripsi responden ini merupakan suatu proses mendeskripsikan para responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan domisili. Karyawan Bank BRI Ciamis merupakan responden didalam penelitian ini. Dari sampel sebanyak 50 karyawan, sebanyak 50 kuesioner dibagikan kepada responden yang akan dibagi menjadi empat kategori yaitu:

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keadaan fisik seseorang dapat ditunjukkan melalui jenis kelamin. Dalam bidang kesehatan jenis kelamin biasanya berarti kekuatan fisik seseorang. Gambaran umum mengenai responden yang didasarkan oleh jenis kelamin di Bank BRI Cabang Ciamis dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Kategori | Frekuensi | Presentase (%) |
|----------|-----------|----------------|
|----------|-----------|----------------|

| | | |
|--------|----|-------|
| Pria | 19 | 38.0 |
| Wanita | 31 | 62.0 |
| Jumlah | 50 | 100.0 |

Sumber data diolah, 2020

Dari Tabel 4.1, terdapat 31 responden (62%) responden perempuan, dan sisanya laki-laki sebanyak 19 (38%).

2. Responden Berdasarkan Usia

Seperti terlihat pada Tabel 4.2 responden dibagi menjadi 4 kategori usia:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

| Kategori | Frekuensi | Presentase (%) |
|-------------|-----------|----------------|
| <= 25 tahun | 4 | 8.0 |
| 26-30 tahun | 24 | 48.0 |
| 31-35 tahun | 19 | 38.0 |
| >45 tahun | 3 | 6.0 |
| Total | 50 | 100.0 |

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kelompok usia karyawan Bank BRI Cabang Ciamis yang mendominasi responden adalah kelompok 26-30 tahun sebanyak 24 karyawan (48%) diikuti 31-35 tahun sebanyak 19 karyawan (38%), kemudian usia > 45 tahun yakni sebanyak 3 karyawan (6%). Sedangkan kelompok terkecil yaitu pada usia <= 25 tahun yakni sebanyak 4 karyawan (8%).

3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pengetahuan seseorang dapat dicerminkan melalui tingkat pendidikan. Situasi tersebut biasanya mencerminkan posisi atau kedudukan di kantor tempat mereka bekerja. Gambaran umum mengenai karyawan di Bank BRI Cabang Ciamis yang didasarkan pada kelompok pendidikan yang dapat dilihat:

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Kategori | Frekuensi | Presentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| SMU Sederajat | 6 | 12.0 |
| DIII | 8 | 16.0 |
| S1 | 34 | 68.0 |
| S2/S3 | 2 | 4.0 |
| Total | 50 | 100.0 |

Sumber data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan karyawan paling banyak yaitu dari kalangan yang mempunyai pendidikan S1 sebanyak 34 karyawan (68%), kemudian berpendidikan DIII sebesar 8 karyawan (16%), menyusul berpendidikan S2/S3 sebanyak 2 karyawan (4%) kemudian berpendidikan SMU sebanyak 6 karyawan (12%).

4. Responden Berdasarkan Domisili

Domisili karyawan di Bank BRI berdasarkan kelompok tempat tinggal/domisili dapat ditabulasikan seperti:

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Domisili

| Kategori | Frekuensi | Presentase (%) |
|-----------------|-----------|----------------|
| Jawa Barat | 47 | 94.0 |
| Luar Jawa Barat | 3 | 6.0 |
| Total | 50 | 100.0 |

Sumber data diolah, 2020

Tabel 4.4 menunjukkan karyawan Bank BRI Cabang Ngawi yang bertempat tinggal di dalam Jawa Barat sebesar 47 karyawan (94%) kemudian yang berdomisili diluar Jawa Barat sebesar 3 karyawan (6%).

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Untuk menentukan kriteria penilaian responden bisa dilakukan melalui interval yakni sebagai berikut :

Skor persepsi terendah adalah : 1

Skor persepsi tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh persepsi seperti:

1.00-1,80 artinya Sangat tidak setuju

1.81-2.60 artinya Tidak setuju

2,61-3.40 artinya Cukup

3.41-4.20 artinya Setuju

4.21-5.00 artinya Sangat setuju

Tabel 4.5

Penilaian Responden Pada Variabel Standar Operasional Prosedur (X)

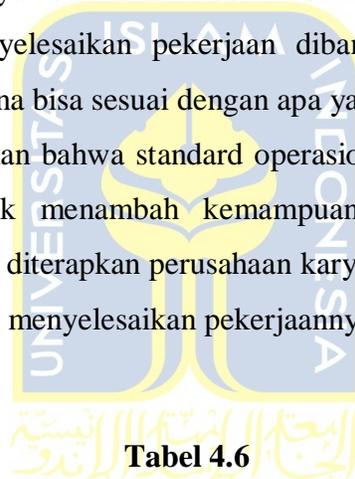
| No | Indikator Variabel | Rata-rata | Kriteria |
|-------------------------|---|-------------|---------------|
| 1 | Standar Operasional yang telah ditetapkan memperjelas alur tugas dan karyawan | 4,46 | Sangat Setuju |
| 2 | Karyawan Bank BRI Ciamis lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dengan melaksanakan SOP | 4,22 | Sangat Setuju |
| 3 | Karyawan Bank BRI Ciamis jarang melakukan kesalahan selama bekerja dengan adanya SOP | 4,36 | Sangat Setuju |
| 4 | Karyawan Bank BRI Ciamis memiliki waktu yang cukup untuk mengerjakan semua pekerjaan dengan adanya SOP | 4,4 | Sangat Setuju |
| 5 | Standar Prosedur Operasional membuat beban kerja karyawan terasa ringan. | 4,48 | Sangat Setuju |
| 6 | Karyawan Bank BRI Ciamis dapat memahami proses kerja dengan jelas dengan adanya SOP | 4,64 | Sangat Setuju |
| 7 | Karyawan Bank BRI Ciamis mampu bekerja dengan hasil yang memuaskan. | 4,46 | Sangat Setuju |
| 8 | Karyawan Bank BRI Ciamis melaksanakan pekerjaan sesuai Standar Operasional Prosedur agar hasil pekerjaan lebih baik | 4,4 | Sangat Setuju |
| Jumlah rata-rata | | 4.47 | Sangat |

| | | |
|--|--|---------------|
| | | Setuju |
|--|--|---------------|

Sumber data diolah, 2020

Dari Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa variabel standard operasional prosedur memiliki skor rata-rata 4,47 sebesar yang berada dalam interval (4,31-5,00) atau yang termasuk di kategori sangat setuju. Nilai tertinggi responden terletak pada indikator karyawan Bank BRI dapat memahami proses kerja dengan jelas dengan adanya SOP skor 4.64 karena dengan adanya SOP para karyawan bisa lebih paham dan jelas dalam proses kerjanya. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada indikator karyawan Bank BRI Ciamis lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dengan melaksanakan SOP skor 4.22 karena didalam SOP terdapat atura-aturan dalam bekerja yang mengharuskan karyawan lebih teliti dalam pekerjaannya dan tidak boleh sembarangan maka dari itu sedikit menghambat dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan tidak ada SOP karyawan lebih cepat karena bisa sesuai dengan apa yang mereka inginkan.

Hal ini menunjukkan bahwa standard operasional prosedur di Bank BRI Cabang Ciamis dibutuhkan untuk menambah kemampuan karyawan dan adanya standar operasional prosedur yang diterapkan perusahaan karyawan lebih memahami proses kerja dengan jelas sehingga bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih cepat.



Tabel 4.6

Penilaian Responden Pada Variabel Keunggulan Bersaing (Y)

| No | Indikator Variabel | Rata-rata | Kriteria |
|----|--|-----------|---------------|
| 1 | Pelayanan yang dilakukan oleh Bank BRI Cabang Ciamis berbeda dengan Bank lainnya | 4,46 | Sangat Setuju |
| 2 | Perusahaan memiliki layanan yang beragam | 4,48 | Sangat Setuju |
| 3 | Perusahaan mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan | 4,72 | Sangat Setuju |
| 4 | Perusahaan memiliki citra baik dimata nasabah | 4,44 | Sangat Setuju |
| 5 | Teknologi pelayanan di Bank BRI Cabang Ciamis selalu ada pengembangan | 4,64 | Sangat Setuju |
| 6 | Jumlah nasabah yang ada di Bank BRI | 4,46 | Sangat Setuju |

| | | | |
|---------------------------|---------------------------------|-------------|----------------------|
| | Cabang Ciamis semakin meningkat | | |
| Jumlah rata – rata | | 4.52 | Sangat Setuju |

Sumber data diolah, 2020

Tabel 4.6 menunjukkan variable keunggulan bersaing memiliki skor rata-rata 4,52 sebesar yang berada dalam nilai (4,31-5,00) atau dalam kategori sangat setuju. Keunggulan bersaing tertinggi terjadi pada indikator perusahaan mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan dengan rata-rata 4,72 artinya keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan dibandingkan daripada pesaing-pesaing lainnya dan keunggulan bersaing terendah terjadi pada indikator perusahaan memiliki citra baik dimata nasabah dengan rata-rata 4.44 karena mungkin belum sepenuhnya memperhatikan SOP yang diberikan oleh perusahaan masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dari perusahaan tersebut agar bisa menjadi yang lebih unggul maka dari itu perusahaan tersebut menurut karyawan belum memiliki citra yang baik dimata para nasabah.

Tabel 4.7

Penilaian Responden Pada Variabel Kualitas Layanan (Z)

| No | Indikator Variabel | Rata-rata | Kriteria |
|----|--|-----------|---------------|
| 1 | Karyawan yang berpakaian rapi, tersenyum dan menyapa pelanggan, menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan | 4,42 | Sangat Setuju |
| 2 | Karyawan harus selalu berhati-hati saat melakukan pekerjaan untuk meminimalkan kesalahan dalam bekerja. | 4,38 | Sangat Setuju |
| 3 | Karyawan percaya diri dan siap melayani pelanggan | 4,54 | Sangat Setuju |
| 4 | Karyawan selalu cepat tanggap terhadap permintaan nasabah | 4,58 | Sangat Setuju |
| 5 | Karyawan memiliki keahlian dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan | 4,76 | Sangat Setuju |
| 6 | Karyawan menyediakan fasilitas yang cukup untuk kebutuhan nasabah | 4,7 | Sangat Setuju |

| | | | |
|------------------|--|-------------|----------------------|
| 7 | Karyawanselalu menjaga kebersihan peralatan yang digunakan saat bekerja | 4,72 | Sangat Setuju |
| 8 | Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu | 4,62 | Sangat Setuju |
| 9 | Prosedur kerja yangditerapkan membantumemperlancar pelaksanaan kerjakaryawan | 4,42 | Sangat Setuju |
| 10 | Perusahaan selalumelaksanakan perbaikan | 4,66 | Sangat Setuju |
| Rata-rata | | 4,58 | Sangat Setuju |

Sumber data diolah, 2020

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa variabel kualitas layanan memiliki skor rata-rata 4,58 sebesar yang berada dalam nilai (4,31-5,00) atau pada kategori sangat setuju. Penilaian tertinggi responden terletak pada indikator memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan skor 4.76 artinya dengan adanya SOP dan kualitas pelayanan yang karyawan mendapatkan hubungan yang baik dengan pelanggannya. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada indikator Karyawan harus selalu berhati-hati saat melakukan pekerjaan untuk meminimalkan kesalahan dalam bekerja skor 4.38 artinya dengan adanya kualitas layanan yang diterapkan setiap karyawan harus selalu tetap harus selalu berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya agar tidak terjadi kesalahan atau hal-hal yang tidak diinginkan yang membuat karyawan tersebut maupun pelanggannya menjadi tidak nyaman. Artinya Kualitas pelayanan yang dimiliki perusahaan Bank BRI Cabang Ciamis sudah ditinjau dari dimensi tangibel, reliability, responsiveness, assurance dan empati telah dinilai baik oleh pelanggan.

4.3 Structural Equation Modelling (SEM)

Analisis digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Structural Equation Modelling dengan program SMARTPLS 3.2.2. SEM (Structural Equation Model), yaitu sekumpulan teknik statistik yang sekaligus dapat menguji rangkaian hubungan yang relatif kompleks. Analisis ini ditentukan agar dapat mengetahui bagaimana beberapa pengaruh secara bertahap yaitu pengaruh Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap keunggulan bersaing, pengaruh Kualitas pelayanan terhadap Keunggulan bersaing, serta pengaruh

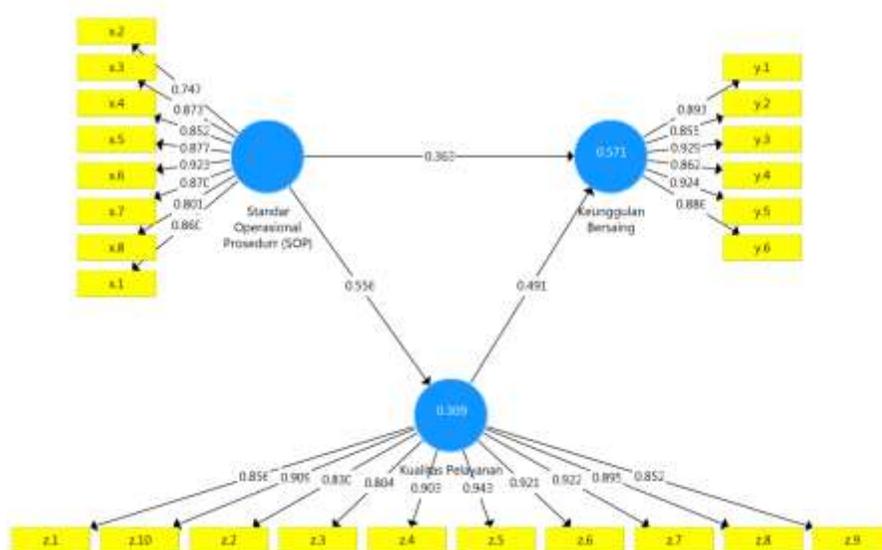
Standar Operasional Prosedur terhadap Keunggulan bersaing melalui Kualitas pelayanan sebagai variable mediasi. Analisis tersebut juga membuktikan hipotesis penelitian ini, yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Diperlukan beberapa langkah untuk melakukan analisis data dengan metode SEM PLS antara lain dengan:

1. Uji Validitas Konstruks

Validitas Konstruks digunakan untuk melihat bagaimana nilai yang diukur secara akurat merepresentasikan konsep yang sebenarnya. Pengujian Validitas Konstruks meliputi :

a) Convergent Validity (Outer Loading)

Untuk mengukur convergent validity digunakan Parameter outer loading dan AVE (Average Variance Extraced). Convergent validitiy dimaksudkan bertujuan untuk menguji setiap konstruksi model satu dimensi dengan melihat efektivitas konvergensi (outer loading) dari masing-masing indeks konstruksi. Apabila nilainya jauh lebih tinggi dari 0,70 maka berarti indikator itu mempunyai reliabilitas yang bagus. Untuk model yang masih dalam pengembangan, faktor beban 0,50 hingga 0,60 masih dapat dipertahankan. Dalam hal ini, indikator dengan nilai faktor beban kurang dari 0,50 akan dikeluarkan dari analisis.



Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk

Berdasarkan gambar 4.1, dilihat seluruh nilai faktor loading berada di atas 0,5. Dengan seluruh indikator pada variabel Standar Operasional Prosedur (SOP), Kualitas Pelayanan dan Keunggulan bersaing dapat dinyatakan valid. Hasil pengujian didapatkan dari tabel Uji Indikator Convergent Validity (outer loading) sebagaimana di jelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.8

Nilai Faktor Loading Konstruk Eksogen Standar Operasional Prosedur (SOP)

| Variabel | Kodebutir | Nilai Loading | Batas ritis | Ket |
|--------------------------------------|-----------|---------------|-------------|-------|
| StandarOperasionalProsedurr (SOP) | x.1 | 0.860 | 0.5 | Valid |
| | x.2 | 0.747 | 0.5 | Valid |
| | x.3 | 0.873 | 0.5 | Valid |
| | x.4 | 0.852 | 0.5 | Valid |
| | x.5 | 0.877 | 0.5 | Valid |
| | x.6 | 0.923 | 0.5 | Valid |
| | x.7 | 0.870 | 0.5 | Valid |
| | x.8 | 0.801 | 0.5 | Valid |

Sumber data diolah, 2020

Dapat dilihat dari Tabel 4.8 bahwa nilai beban faktor dari semua variabel persediaan lebih besar dari 0,5, sehingga tidak ada faktor yang dikecualikan

Tabel 4.9

Nilai loading faktor variabel mediasi Kualitas Pelayanan

| Variabel | Kodebutir | Nilai Loading | Batas ritis | Ket |
|-------------------|-----------|---------------|-------------|-------|
| KualitasPelayanan | z.1 | 0.856 | 0.5 | Valid |
| | z.10 | 0.909 | 0.5 | Valid |
| | z.2 | 0.830 | 0.5 | Valid |
| | z.3 | 0.804 | 0.5 | Valid |
| | z.4 | 0.903 | 0.5 | Valid |
| | z.5 | 0.943 | 0.5 | Valid |
| | z.6 | 0.921 | 0.5 | Valid |
| | z.7 | 0.922 | 0.5 | Valid |
| | z.8 | 0.895 | 0.5 | Valid |
| | z.9 | 0.852 | 0.5 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2020

Dapat dilihat dari Tabel 4.9 bahwa nilai factor loading dari semua variabel persediaan lebih besar dari 0,5, sehingga tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 4.10

Nilai faktor loading variabel endogen Keunggulan Bersaing

| Variabel | Kodebutir | Nilai Loading | Batas kritis | Ket |
|--------------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| KeunggulanBersaing | y.1 | 0.893 | 0.5 | Valid |
| | y.2 | 0.855 | 0.5 | Valid |
| | y.3 | 0.929 | 0.5 | Valid |
| | y.4 | 0.862 | 0.5 | Valid |
| | y.5 | 0.924 | 0.5 | Valid |
| | y.6 | 0.886 | 0.5 | Valid |

Sumber data diolah, 2020

Dapat dilihat dari Tabel 4.8 bahwa nilai factor loading dari semua variabel persediaan lebih besar dari 0,5, sehingga tidak ada yang dikeluarkan.

Menurut Chin (1998) Jika nilai beban seluruhouter loading dimensi variabel $> 0,5$ atau nilai AVE indeks ini $> 0,5$ maka indeks itu dianggap valid, sehingga bisa disimpulkan yaitu hasil pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergensi. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indicator mempunyai koefisien outer loading lebih besar dari 0,5, dan rentang AVE 0,560 - 0,603 yang keseluruhannya lebih tinggi dari 0,5. Oleh karena itu, seluruh indikator dapat dikatakan valid.

b) *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Untuk menguji validitas model digunakan validitas diskriminan. Validitas diskriminan dapat diketahui dari nilai cross-loading yang ditunjukkan dari derajat korelasi indeks konstruk lainnya. Dibandingkan dengan korelasi antara struktur dalam model dan struktur lainnya, nilai standar yang digunakan untuk beban silang harus lebih besar dari 7 atau akar kuadrat dari rata-rata ekstraksi varian (AVE) dari setiap struktur. Hal ini dianggap mempunyai validitas diskriminasi yang baik apabila nilai akar AVE dari setiap konstruk lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lain.

Tabel 4.11

Nilai Validitas Diskriminan (Silang Konstruk/cross loading)

| | KeunggulanBersaing | KualitasPelayanan | StandarOperasional Prosedur (SOP) |
|------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|
| x.1 | 0.534 | 0.483 | 0.860 |
| x.2 | 0.523 | 0.423 | 0.747 |
| x.3 | 0.611 | 0.501 | 0.873 |
| x.4 | 0.489 | 0.429 | 0.852 |
| x.5 | 0.508 | 0.504 | 0.877 |
| x.6 | 0.652 | 0.570 | 0.923 |
| x.7 | 0.535 | 0.486 | 0.870 |
| x.8 | 0.432 | 0.343 | 0.801 |
| y.1 | 0.893 | 0.596 | 0.560 |
| y.2 | 0.855 | 0.536 | 0.530 |
| y.3 | 0.929 | 0.669 | 0.622 |
| y.4 | 0.862 | 0.625 | 0.524 |
| y.5 | 0.924 | 0.656 | 0.617 |
| y.6 | 0.886 | 0.612 | 0.538 |
| z.1 | 0.552 | 0.856 | 0.488 |
| z.10 | 0.639 | 0.909 | 0.545 |
| z.2 | 0.729 | 0.830 | 0.589 |
| z.3 | 0.482 | 0.804 | 0.397 |
| z.4 | 0.506 | 0.903 | 0.402 |
| z.5 | 0.699 | 0.943 | 0.496 |
| z.6 | 0.664 | 0.921 | 0.503 |
| z.7 | 0.646 | 0.922 | 0.515 |
| z.8 | 0.612 | 0.895 | 0.490 |
| z.9 | 0.498 | 0.852 | 0.428 |

Sumber: Data primer diolah, 2020

Daritabel 4.11, dapat dilihat nilai cross loading pada tiap item mempunyai nilai >0.50 , dan masing-masing dari item tersebut juga memiliki nilai yang paling besar jika dibandingkan dengan variabel latennya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian telah menjelaskan dengan benar variabel latennya, dan membuktikan bahwa validitas diskriminatif semua item valid.

2. Uji Realibilitas Konstruk

Selain mempertimbangkan faktor loading dari setiap konstruk uji validitas tetapi uji reliabilitas model pengukuran juga harus diuji. Uji reliabilitas dilakukan untuk akurasi dan konsistensi dapat dibuktikan dari struktur pengukuran instrumeen. Dalam PLS menggunakan SmartPLS, dua metode dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas struktur, yaitu menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Namun dengan menggunakan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas struktur akan memberikan nilai yang lebih rendah, sehingga sebaiknya digunakan reliabilitas material komposit.

Tabel 4.12
Nilai Validitas dan Reliabilitas Konstruk

| | Cronbachs Alpha | rho_A | Composite Reliability | AVE |
|---------------------------------------|--------------------|-------|--------------------------|-------|
| Keunggulan Bersaing | 0.948 | 0.951 | 0.959 | 0.795 |
| Kualitas Pelayanan | 0.969 | 0.974 | 0.973 | 0.783 |
| Standar Operasional Prosedur (SOP) | 0.945 | 0.952 | 0.955 | 0.726 |

Sumber: Data primer diolah, 2020

Seperti yang dapat dilihat dari Tabel 4.12 di atas, saat menggunakan Cronbach's Alpha atau untuk uji reliabilitas, nilai semua variabel > 0.70, sedangkan jika menggunakan AVE (Extracted Average Variance) untuk uji validitasnya adalah > 0,50. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel yang diukur valid dan reliabel, sehingga model struktural dapat terus diuji.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Ghozali (2011) menyatakan bahwa pengujian model internal yaitu untuk mengevaluasi struktur yang mendasari atau hubungan variabel suatu hipotesis. Pengujian model internal dilakukan untuk melihat nilai efektifnya dengan nilai R-squared dan digunakan untuk melihat hubungan antar struktur. Nilai R-squared dilakukan untuk member nilai apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Pada saat yang sama, ukuran Q-squared digunakan untuk mempelajari korelasi perkiraan pada model. Perhitungan model internal berdasarkan data yang diperoleh dan digunakan peneliti dengan menggunakan Partial Least Square dapat dilihat sebagai berikut

Tabel 4.13
Nilai R Squared

| Variabel Independen | Variabel Dependen | R Square | Adjusted R Square |
|--|---------------------|----------|-------------------|
| Standar Operasional Prosedur | Kualitas Pelayanan | 0.309 | 0.295 |
| Standar Operasional Prosedur Kualitas Pelayanan | Keunggulan Bersaing | 0.571 | 0.552 |

Sumber data diolah, 2020

Dari model tersebut diberikan nilai R-square 0,295 dalam variabel kualitas layanan, artinya kemampuan model dalam variabel Standar Operasional Prosedur dalam menjelaskan variabel kualitas pelayanan adalah sebanyak 29,5%, 70,5% sisanya variabel lain. Sedangkan nilai R-squared variabel keunggulan bersaing adalah 0,552 yang berarti kemampuan model dalam menjelaskan variabel keunggulan bersaing dalam standard operasional prosedur dan variabel kualitas pelayanan sebanyak 55,2%, 44,8% sisanya oleh variabel lain.

4. *Q² Predictive Relevance*

Selain melihat nilai R-squared juga dapat mengevaluasi model PLS dengan melihat prediksi Q-squared dari korelasi model dan estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki korelasi prediktif, sebaliknya nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model memiliki korelasi prediktif yang kurang. (Chin, 1998).

Rumus perhitungan R-Square adalah:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)\}$$

Diketahui R_1^2 , R_2^2 merupakan R-Square variable endogen.

Nilai besaran Q^2 berada pada range $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 maka semakin baik. Ukuran Q^2 setara dengan koefisien determinasi total dalam analisis jalur.

Dari hasil koefisien determinasi tersebut dapat dihitung nilai Q-Square seperti:

$$Q^2 = 1 - \{(1-0,295) \times (1-0,552)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,316$$

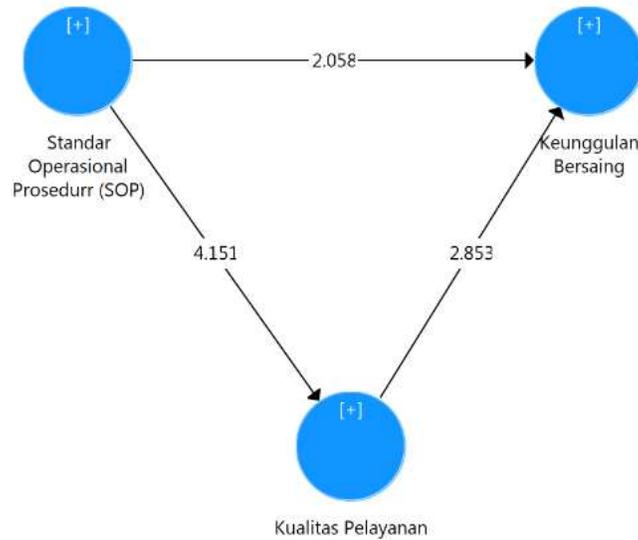
$$Q^2 = 0,684$$

Koefisien Q^2 sebesar 0,684 yang menunjukkan pengaruh total variabel SOP terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas pelayanan adalah sebesar 68,4% dan 31,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model tersebut memiliki *predictive relevance*.

5. Uji Struktural (Uji Pengaruh / Uji Hipotesis)

Uji hipotesis bisa dilakukan dengan cara memperhatikan parameter jalur antara besaran signifikansi dan variabel laten. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui hubungan konstruksi setiap hipotesis. Keputusan tersebut didasarkan pada hubungan antara konstruksi dan arah kepentingan model uji, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.12, yang merupakan keluaran dari bobot internal yang diperoleh dengan bantuan perangkat lunak PLS 3.2.2. Hasil output PLS 3.2.2 didapatkan nilai bootstrapping sebanyak 44 sample menghasilkan nilai estimasi serta nilai probabilitas yang terdapat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Uji Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel digunakan metode bootsrapp. Metode bootsrapp merepresentasikan akurasi estimasi non-parametrik. Keputusan menolak atau menerima didasarkan pada nilai signifikansi (nilai P) dan nilai T tabel. Dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi statistik t pada aplikasi SmartPLS ini maka dapat dilihat nilai signifikansinya. Kriteria menerima atau menolak hipotesis adalah apabila nilai signifikansi nilai $t > 1,96$ atau $p\text{-value} < 0,05$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$), maka H_a diterima dan H_o ditolak, Begitu pula sebaliknya jika nilai $t < 1,96$ dan / atau nilai jika nilai $p > 0,05$ pada taraf signifikan 5% ($\alpha 5\%$), maka H_a ditolak dan H_o diterima.

6. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Konstruk

Path Analysis digunakan untuk uji hipotesis. *Path Analysis* adalah metode analisis data multivariat yang digunakan untuk menguji hipotesis untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari sekumpulan variabel penyebab terhadap variabel akibat. Dari pengujian analisa jalur didapatkan hubungan antar konstruk sebagai berikut:

Tabel 4.14

Pengujian Pengaruh Langsung

| Pola Hubungan Variabel | Original Sample (O) | T Statistics (O/STDEV) | P Value | Keterangan |
|---|---------------------|--------------------------|---------|------------|
| Standar Operasional Prosedur (SOP) ->Kualitas Pelayanan | 0.556 | 4.151 | 0.000 | Signifikan |
| Kualitas Pelayanan->Keunggulan Bersaing | 0.491 | 2.853 | 0.005 | Signifikan |

Sumber data diolah, 2020

Tabel diatas menunjukkan hubungan antar konstruk:

- a. Estimasi koefisien pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan adalah 0,556, t hitung 4,152, dan probabilitasnya 0,000 <0,05. Sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara Standar operasional prosedur dengan Kualitas pelayanan. Dengan demikian maka hipotesis (H1) yang mengatakan **"Ada pengaruh Standar Operasional Prosedur terhadap Kualitas Pelayanan pada Bank BRI Ciamis" dapat didukung**
- b. Pengaruh Kualitas pelayanan terhadap Keunggulan bersaing didapatkan nilai koefisien Koefisien estimasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing adalah 0,491, t hitung 2,853, dan probabilitas 0,005 <0,05 dengan begitu dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara Kualitas pelayanan dan Keunggulan bersaing. Dengan demikian maka hipotesis (H2) yang mengatakan **"Ada pengaruh Kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BRI Ciamis" dapat didukung**

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

Untuk menguji pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) digunakan uji Sobel. Hasil uji pengaruh tidak langsung antar konstruk bisa ditunjukkan di Tabel 4.15.

Tabel 4.15

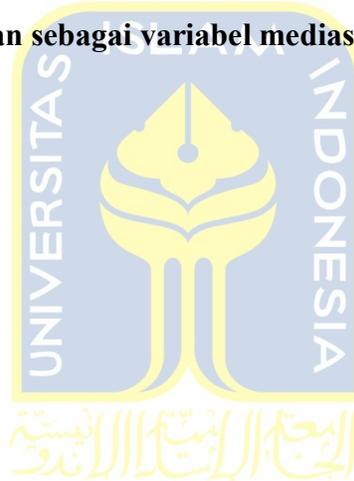
Pengujian Tidak Langsung

| Pola Hubungan Variabel | Original Sample (O) | T Statistics (O/STDEV) | P Value | Keterangan |
|------------------------|---------------------|--------------------------|---------|------------|
|------------------------|---------------------|--------------------------|---------|------------|

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|------------|
| Standar Operasional Prosedur (SOP) ->Kualitas Pelayanan ->Keunggulan Bersaing | 0.273 | 2.370 | 0.018 | Signifikan |
|---|-------|-------|-------|------------|

Sumber diolah, 2020

Dari hasil pengujian yang ditunjukkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa koefisien dari pengaruh tidak langsung dari SOP terhadap keunggulan bersaing melalui kualitas pelayanan sebesar 0,273, dimana nilai t sebesar 2,370, dan uji probabilitas signifikansi 0,018 dimana nilai $t < 0,05$ (Pada 5%), dengan begitu dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Demikian Kualitas pelayanan merupakan variabel yang memediasi hubungan antara Standar operasional prosedur dengan Keunggulan bersaing. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis keempat (H3) yaitu **“Ada pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi”** dapat didukung



Tabel 4.16
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

| No. | Hipotesis | T Statistik | Keterangan |
|-----|--|-------------|------------|
| 1 | Ada pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan | 4.151 | Diterima |
| 2 | Ada pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BRI Cabang Ciamis | 2.853 | Diterima |
| 3 | Ada pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi | 2.370 | Diterima |

Sumber: Data Primer diolah, 2020

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

1. H1 : Pengaruh Standar Operasional Prosedur terhadap Kualitas Pelayanan

Analisis PLS menunjukkan hasil bahwa Standar Operasional Prosedur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Artinya bahwa Standar Operasional Prosedur memegang peranan penting dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Bank BRI Ciamis. Artinya semakin baik Standar Operasional Prosedur yang diterapkan maka semakin baik juga Kualitas Pelayanan pada Bank BRI Ciamis.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Tarwiyah (2017) yang menyatakan bahwa Salah satu cara dalam meningkatkan pelayanan dan keunggulan disuatu perusahaan adalah dengan menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada setiap unit kerjanya atau seluruh karyawan dalam rangka mencapai tingkat efisiensi dan efektifitas yang maksimal untuk menunaikan tugas dalam perusahaan, dan lebih khusus lagi adalah untuk melayani para pelanggan. Dengan SOP dapat memberikan pengawasan kepada setiap karyawan untuk bekerja sesuai standar.

Oleh karena itu, Bank BRI Ciamis harus meningkatkan kualitas layanan dengan membandingkan hasil standar operasional prosedur bank BRI dengan landasan teoritis. Hasil dan SOP ini menjadi pedoman bagi pemberi layanan dan aspek positif dari kepercayaan karyawan dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Sebagai landasan teori bagi karyawan untuk melampaui Standar Operasional Prosedur.

2. H2 : Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Keunggulan Bersaing

Analisis PLS memperlihatkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan Kualitas Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil ini dapat diartikan bahwa Kualitas Pelayanan memegang peranan yang penting untuk meningkatkan keunggulan Bersaing pada Bank BRI Ciamis. Dampak kualitas layanan terhadap keunggulan bersaing memperlihatkan makin baik kualitas pelayanan di Bank BRI Ciamis maka makin baik pula keunggulan bersaingnya.

Penelitian ini juga berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yana Suryana (2015) yang menunjukkan bahwa pengendalian kualitas akan sangat mempengaruhi terhadap kerjasama seluruh karyawan dari pimpinan paling atas sampai bawahan harus saling bekerja sama. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan itu sendiri. Adapun untuk meningkatkan pendapatan, seluruh karyawan harus mampu melakukan operasionalisasi dengan baik dalam kerjanya. Dengan demikian, kualitas pelayanan yang diberikan seluruh karyawan terhadap para tamu akan membuat para konsumen menjadi loyal terhadap perusahaan bahkan dapat meraih konsumen yang lebih banyak, sehingga berdampak kepada citra perusahaan yang semakin baik hal ini sangat mempengaruhi perusahaan dalam keunggulan bersaing dengan perusahaan lainnya.

Ada beberapa aspek dalam kualitas layanan, dan aspek tersebut adalah sumber pengaruh terhadap ekspektasi dari pelanggan. Dengan adanya bukti fisik yang baik, konsumen akan memiliki ekspektasi yang lebih tinggi. Sehingga, menemukan aspek fisik yang paling sesuai dengan tetap menyampaikan kesan positif dari kualitas pelayanan yang diberikan adalah hal penting yang harus dilakukan perusahaan, namun jangan membuat harapan dari pelanggan terlalu tinggi yang nantinya tidak bisa memenuhi konsumsi dan kebutuhan konsumen Hal ini dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

3. H3 : Pengaruh Standar Operasional Prosedur Terhadap Keunggulan Bersaing dengan Kualitas Pelayanan sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian juga menemukan bahwa Kualitas Pelayanan terbukti sebagai variabel yang memediasi hubungan antara Standar Operasional Prosedur terhadap Keunggulan bersaing. Dengan begitu maka semakin baik Standar Operasional Prosedur maka akan semakin baik

juga Kualitas Pelayanan pada Bank BRI Ciamis sehinggasemakin tinggi Keunggulan bersaingnya.

Penelitian ini juga berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meila Monika (2015) yang menunjukkan bahwa Dengan terciptanya keunggulan bersaing yang diperoleh dari penerapan standar operasional prosedur dan kualitas layanan, tentunya suatu perusahaan akan menjadi lebih unggul dari para pesaingnya.

SOP dapat memberikan pengawasan kepada setiap karyawan Bank untuk bekerja sesuai standar. Selain penerapan SOP pada karyawan hal yang tidak kalah penting yang di perhatikan adalah kualitas pelayanan Pengendalian kualitas akan sangat mempengaruhi terhadap kerjasama seluruh karyawan dari pimpinan paling atas sampai bawahan harus saling bekerjasama. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan itu sendiri. Dengan terciptanya keunggulan bersaing yang diperoleh dari penerapan standar operasional prosedur dan kualitas pelayanan pada Bank BRI Ciamis akan menjadi lebih unggul dari para pesaingnya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian pada bab sebelumnya didapatkan beberapa kesimpulan yaitu :

1. Standar operasional prosedur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan responden Bank BRI Ciamis, dengan koefisien jalur 0,556, probabilitas $0,000 < 0,05$ dan t hitung sebanyak 4.151. Artinya semakin baik Standar Operasional Prosedur yang diterapkan di Bank BRI Ciamis maka semakin baik juga kualitas pelayanannya.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing Bank BRI Ciamis, dengan koefisien jalur sebesar 0,491, probabilitas $0,000 < 0,05$, t hitung sebesar 2.853. Artinya semakin baik Kualitas Pelayanan maka semakin baik pula Keunggulan Bersaing Bank BRI Ciamis
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Standar Operasional Prosedur terhadap Keunggulan bersaing responden Bank BRI Ciamis dengan Kualitas Pelayanan sebagai variabel mediasi, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,273, probabilitas sebesar $0,018 < 0,05$, dan t hitung sebesar 2.370. Artinya semakin baik SOP perusahaan maka semakin baik pula kualitas pelayanannya, sehingga meningkatkan keunggulan bersaingnya.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan pada Bank BRI Ciamis, antara lain:

1. Bank BRI Ciamis harus melengkapi setiap bagian yang ada dalam struktur perusahaan dengan aturan dan prosedur kerja untuk dapat memaksimalkan hasil kerja seluruh karyawan.
2. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada Bank BRI Ciamis harus diadakan standarisasi kerja yang berguna untuk membantu pelaksanaan kerja.
3. Bank BRI harus terus meningkatkan citra perusahaannya supaya lebih dekat dengan para pelanggan. Misalnya dengan melakukan berbagai promosi seperti mengadakan acara-acara yang dapat menarik pelanggan Bank BRI Ciamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Tathagati, Arini. (2014). Step By Step Membuat SOP. Yogyakarta: Efata.
- Santoso, Joko Dwo. (2014). Lebih Memahami SOP. Surabaya: Kata Pena.
- Afuah, A. (2002). *Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. Strategic Management Journal*, 23(2), 171-179.
- Suryana, Y. (2015). Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur dan Pengendalian Kualitas Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan (Survei Pada Karyawan Hotel Ramayana Tasikmalaya). *Jp Management* dd, 150696
- Tarwiyah, S. (2017). *Penerapan SOP Standar Operating Procedures Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Suatu Kantor. Management Journal*
- Dian Kurniawan, Rizka Azkiya M (2016) *Pengaruh Pengembangan Produk dan Pengendalian Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan* (Survey pada PT. Multipilar Balantika Tasikmalaya. *Management Journal*
- Meila Monika (2016). *Pengaruh Sop Sebagai Acuan Kerja Perusahaan Terhadap Kualitas Pelayanan. Jurnal Manajemen*
- A. Parasuraman *et al.*, (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research" *Journal management*. Vol. 49
- A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. Vol 64 (1) pp 12- 37
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012). *Service Quality Satisfaction*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Pintar Membuat Standar Operasional Prosedur. Flash Book*: Jogjakarta.
- Porter, M.E. (1986) "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- Kaswan., (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Jakarta.
- Nugroho, T.(2011) *Asuhan Keperawatan Maternitas, Anak, Bedah Dan Paenyakit Dalam*. Yogyakarta
- Fuad, Laksmi, dkk. 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta:Penerbit Pernaka.

Bougie, & Sekaran. (2013). Edisi 5, Research Methods for Business: A skill Building Approach. New York

Fornell, C et al., (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. Journal of Marketing Research.19.

Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Permen PAN Nomor: PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman PenyusunanStandar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.

Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., Kafetzopoulos, P. D. (2013). Measuring the effectiveness of the HACCP food safety management system.

Lauw Jessica dan Kunto Sondang Yohanes. 2013. Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan di The Light Cup Cafe Surabaya Town Square dan The Square Surabaya. Jurnal. Manajemen Pemasaran Universitas Kristen Petra. Vol.1, No.1.

Prof. Dr. Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kulitatif, Kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Reksohadiprodjo, S. 1988. Manajemen Perusahaan. Edisii 2. Yogyakarta : BPFE UGM.

Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta : Bandung.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.Bandung: Alfabeta.CV

Sekaran, Uma. 2003. Research Method for Business A Skill – Building Approach, 4th Edition. Salemba Empat. Jakarta

Sukarmen, P., Sularso, A., dan Wulandari, D. 2013. Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening Pada Produk Gula Pasir Sebelas (Gupalas) Pabrik Gula Semboro Ptp Nusantara Xi (Persero).

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung :ALFABETA

Sudjana, Nana. 2004. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung :Sinar Baru Algensido Offset..

Taylor, S. A. and T. L. Baker. 1994. *An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer Purchase Intention*. Journal of Retailing 70.

Yamin Sofyan, Kurniawan Heri. 2009. *SPSS COMPLETE: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek

Lewis, R.C. & Booms, B.H. (1985). "The marketing aspects of service quality" Emerging perspectives on services marketing: American Marketing Association Chicago.

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012). *Service Quality Satisfaction*. Jogjakarta: Andi Offset.

Porter, M.E. (1986) "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, Boston, 1986.

Valiandri, Bunga Ayu. 2016. "Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan bersaing di Rumah Cantik Sehat Muslimah (RSCM) Gedongkuning Yogyakarta". Yogyakarta Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Kaswan. (2012). *Manajemen untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Jakarta.

Nugroho, T.(2011) *Asuhan Keperawatan Maternitas, Anak, Bedah Dan Paenyakit Dalam*. Yogyakarta

Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian dan Bisnis*, Yogyakarta.

Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta Sachari, Agus

Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modelling*, Edisi II, Universitas Diponegoro, Semarang.

Utami Christina Widya. 2008. *Manajemen barang dagang dalam bisnis ritel*. Malang : Penerbit BayumediaPublishing.

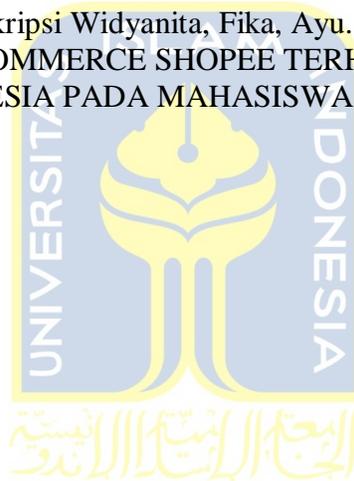
Yamin Sofyan, Kurniawan Heri. 2009. *SPSS COMPLETE: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek

Deafira, A., R. Wilar, dan E. D. Kaunang. 2017. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemberian ASI pada Bayi yang Dirawat pada Beberapa Fasilitas Kesehatan di Kota Manado. *Jurnal e-Clinic*

Pritandhari, Meyta dan Ratnawuri, Triyani.(2015).”Evaluasi Penggunaan Video Tutorial Sebagai Media Pembelajaran Semester IV Program Studi Pendidikan Ekonomi Unversitas Muhammadiyah Metro”. *Jurnal Promosi, Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, ISSN:2337-4721 Vol. 3 No. 2,11-20

Handayani, Murni dan Eko Sulistiyono. (2009). *Uji Persamaan Langmuir Dan Freundlich Pada Penyerapan Limbah Chrom (Vi) Oleh Zeolit*. Prosiding Seminar Nasional Sains dan Teknologi NuklirPTNBR – BATAN Bandung.

Han Baik, (2014). Diambil dari skripsi Widyanita, Fika, Ayu. (2018) ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN E-COMMERCE SHOPEE TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN SHOPEE INDONESIA PADA MAHASISWA FE UII PENGGUNA SHOPEE. Hal-11



Lampiran 1

KUESIONER

KUISIONER PENELITIAN

Pengaruh Standard Operational Procedure (SOP) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui
Kualitas Pelayanan Sebagai Variabel Mediasi
(Studi kasus pada Bank BRI Cabang Ciamis)

Responden yang terhormat:

Perkenalkan saya mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang sedang mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Standar Operasional Prosedur Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Pelayanan Sebagai Variabel Moderator (Studi kasus pada BRI Cabang Ciamis)”. Kali ini, saya selaku peneliti memintakesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu uji coba penelitian ini dengan mengisi kuisisioner. Berikut kuisisioner yang saya ajukan, mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu/Saudara/i karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Atas ketersediaannya saya ucapkan terima kasih.



Hormat saya,

Tahtia Firdausha Meifayanti

I. Karakteristik Responden

Nama :

Jenis kelamin : L/P

Usia Anda : a. < 25 tahun

: b. 25 – 30 tahun

: c. 31 – 35 tahun

: d. > 45 tahun

Pendidikan Terakhir : a. SMU/ sederajat

: b. DIII

: c. S1

: d. S2 & S3

Tempat Tinggal : a. Jawa Barat

: b. Diluar Jawa Barat

Masa Kerja : a. < 6 Bulan

: b. 1 Tahun

: c. 1-2 Tahun

: d. > 2 Tahun



II. Pertanyaan Penelitian

Petunjuk singkat pengisian

Berdasarkan pengalaman anda selama ini, berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan, sesuai dengan harapan anda dan kenyataan.

Keterangan:

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Netral

2 : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

1. Variabel SOP

| NO | Indikator Variabel | SS | S | N | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| 1 | Standar Operarional yang telah ditetapkan memperjelas alur tugas dan karyawan | | | | | |
| 2 | Saya lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dengan melaksanakan SOP | | | | | |
| 3 | Saya jarang melakukan kesalahan selama bekerja dengan adanya SOP | | | | | |
| 4 | Saya memiliki waktu yang cukup untuk mengerjakan semua pekerjaan dengan adanya SOP | | | | | |
| 5 | Standar Prosedur Operasional membuat beban kerja saya terasa ringan. | | | | | |
| 6 | Saya dapat memahami proses kerja dengan jelas dengan adanya SOP | | | | | |
| 7 | Saya mampu bekerja dengan hasil yang memuaskan. | | | | | |
| 8 | Saya melaksanakan pekerjaan sesuai Standar Operasional Prosedur agar hasil pekerjaan lebih baik | | | | | |

2. Variabel Keunggulan Bersaing

| No | Indikator Variabel | SS | S | N | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| 1 | Pelayanan yang dilakukan oleh Bank BRI Cabang Ciamis berbeda dengan Bank lainnya | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 2 | Perusahaan memiliki layanan yang beragam | | | | | |
| 3 | Perusahaan mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan | | | | | |
| 4 | Perusahaan memiliki citra baik dimata nasabah | | | | | |
| 5 | Teknologi pelayanan di Bank BRI Cabang Ciamis selalu ada pengembangan | | | | | |
| 6 | Jumlah nasabah yang ada di Bank BRI Cabang Ciamis semakin meningkat | | | | | |

3. Variabel Kualitas Pelayanan

| No | Indikator Variabel | SS | S | N | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| 1 | Saya menciptakan suasana nyaman dan menyenangkan dengan berpakaian rapi, memberi senyum, dan salam kepada nasabah | | | | | |
| 2 | Saya selalu berhati - hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja. | | | | | |
| 3 | Saya menunjukkan rasa percaya diri dan bersikap siap melayani nasabah | | | | | |
| 4 | Saya selalu cepat tanggap terhadap permintaan nasabah | | | | | |
| 5 | Saya memiliki kemampuan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah | | | | | |
| 6 | Saya menyediakan fasilitas yang cukup untuk kebutuhan nasabah | | | | | |
| 7 | Saya selalu menjaga kebersihan peralatan yang digunakan saat bekerja | | | | | |
| 8 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu | | | | | |
| 9 | Prosedur kerja yang diterapkan membantu memperlancar pelaksanaan kerja karyawan | | | | | |
| 10 | Perusahaan selalumelaksanakan perbaikan | | | | | |



Lampiran 2

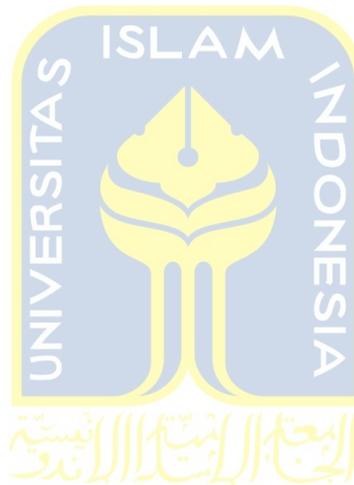
Data Responden & Frekuensi Tanggapan Responden

DATA RESPONDEN

| No | Resp | Jenis Kelamin | Usia (tahun) | Pendidikan | Domisili |
|----|------|---------------|--------------|------------|------------|
| 1 | AS | Perempuan | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 2 | AA | Perempuan | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 3 | TS | Laki-laki | 32 | S1 | Jawa Barat |
| 4 | RGWP | Laki-laki | 34 | S1 | Jawa Barat |

| | | | | | |
|----|------|-----------|----|------|-----------------|
| 5 | RIDP | Perempuan | 27 | S1 | Jawa Barat |
| 6 | TM | Perempuan | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 7 | STS | Perempuan | 29 | S1 | Jawa Barat |
| 8 | KY | Perempuan | 32 | S1 | Jawa Barat |
| 9 | PT | Laki-laki | 34 | S1 | Jawa Barat |
| 10 | ASS | Perempuan | 29 | DIII | Jawa Barat |
| 11 | CA | Laki-laki | 27 | SMU | Jawa Barat |
| 12 | UU | Laki-laki | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 13 | FR | Perempuan | 30 | S1 | Luar Jawa Barat |
| 14 | DMA | Perempuan | 31 | S1 | Jawa Barat |
| 15 | ASL | Laki-laki | 32 | S1 | Jawa Barat |
| 16 | DKA | Laki-laki | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 17 | KAY | Perempuan | 27 | S1 | Jawa Barat |
| 18 | YK | Perempuan | 29 | DIII | Jawa Barat |
| 19 | AR | Perempuan | 30 | S1 | Luar Jawa Barat |
| 20 | TC | Laki-laki | 32 | S1 | Jawa Barat |
| 21 | TFM | Laki-laki | 33 | S1 | Jawa Barat |
| 22 | KHR | Laki-laki | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 23 | PRP | Laki-laki | 35 | S2 | Jawa Barat |
| 24 | MA | Perempuan | 28 | SMU | Jawa Barat |
| 25 | CS | Perempuan | 32 | S1 | Jawa Barat |
| 26 | RU | Perempuan | 27 | S1 | Jawa Barat |
| 27 | EA | Laki-laki | 24 | S1 | Jawa Barat |
| 28 | AM | Perempuan | 33 | S1 | Jawa Barat |
| 29 | MAK | Laki-laki | 29 | S1 | Jawa Barat |
| 30 | PW | Perempuan | 35 | S1 | Jawa Barat |
| 31 | BS | Perempuan | 25 | SMU | Jawa Barat |
| 32 | PJE | Perempuan | 30 | DIII | Jawa Barat |
| 33 | ANS | Perempuan | 32 | S1 | Luar Jawa Barat |
| 34 | SDA | Perempuan | 31 | S1 | Jawa Barat |
| 35 | DSS | Perempuan | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 36 | KLM | Laki-laki | 29 | S1 | Jawa Barat |
| 37 | PH | Perempuan | 34 | S2 | Jawa Barat |
| 38 | PN | Perempuan | 25 | DIII | Jawa Barat |
| 39 | ACA | Laki-laki | 24 | DIII | Jawa Barat |
| 40 | AWT | Laki-laki | 29 | DIII | Jawa Barat |
| 41 | ES | Laki-laki | 34 | SMU | Jawa Barat |
| 42 | AA | Perempuan | 33 | S1 | Jawa Barat |
| 43 | DSE | Laki-laki | 47 | S1 | Jawa Barat |
| 44 | EM | Perempuan | 30 | S1 | Jawa Barat |
| 45 | AAA | Laki-laki | 29 | S1 | Jawa Barat |

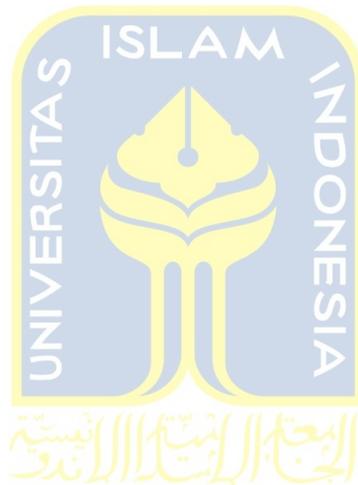
| | | | | | |
|----|------|-----------|----|------|------------|
| 46 | TMAI | Perempuan | 31 | S1 | Jawa Barat |
| 47 | JP | Perempuan | 30 | DIII | Jawa Barat |
| 48 | GHM | Perempuan | 32 | SMU | Jawa Barat |
| 49 | SLP | Perempuan | 46 | SMU | Jawa Barat |
| 50 | AAM | Perempuan | 45 | DIII | Jawa Barat |



TABULASI DATA RESPONDEN

| No | SOP (x) | | | | | | | | | Keunggulan Bersaing (y) | | | | | | Kualitas Pelayanan (z) | | | | | | | | | | | |
|----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----------------------|
| | x.1 | x.2 | x.3 | x.4 | x.5 | x.6 | x.7 | x.8 | T o t a l | y.1 | y.2 | y.3 | y.4 | y.5 | y.6 | T o t a l | z.1 | z.2 | z.3 | z.4 | z.5 | z.6 | z.7 | z.8 | z.9 | z.10 | T o t a l |
| 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 33 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 27 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 46 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 27 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 48 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 7 | |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 9 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 |
| 6 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 8 |
| 7 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 8 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 9 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 |
| 10 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 8 |
| 13 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 7 |
| 14 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 17 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 7 |
| 19 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 9 |
| 20 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 21 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 22 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 24 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 |
| 25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 27 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 30 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 31 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |



Lampiran 3

OUTPUT PLS

KARAKTERISTIK RESPONDEN

JenisKelamin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Laki-laki | 19 | 38.0 | 38.0 | 38.0 |
| Perempuan | 31 | 62.0 | 62.0 | 100.0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

Usia

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <= 25 tahun | 4 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| 26-30 tahun | 24 | 48.0 | 48.0 | 56.0 |
| Valid 31-35 tahun | 19 | 38.0 | 38.0 | 94.0 |
| >45 tahun | 3 | 6.0 | 6.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

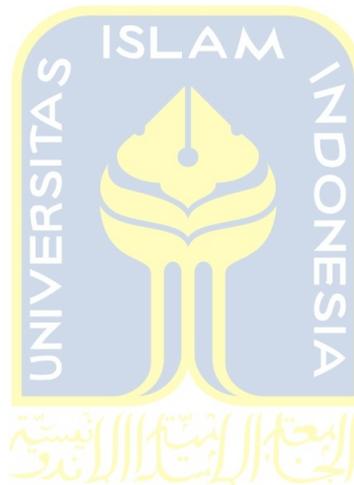
Pendidikan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| SMU Sederajat | 6 | 12.0 | 12.0 | 12.0 |
| DIII | 8 | 16.0 | 16.0 | 28.0 |
| Valid S1 | 34 | 68.0 | 68.0 | 96.0 |
| S2/S3 | 2 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

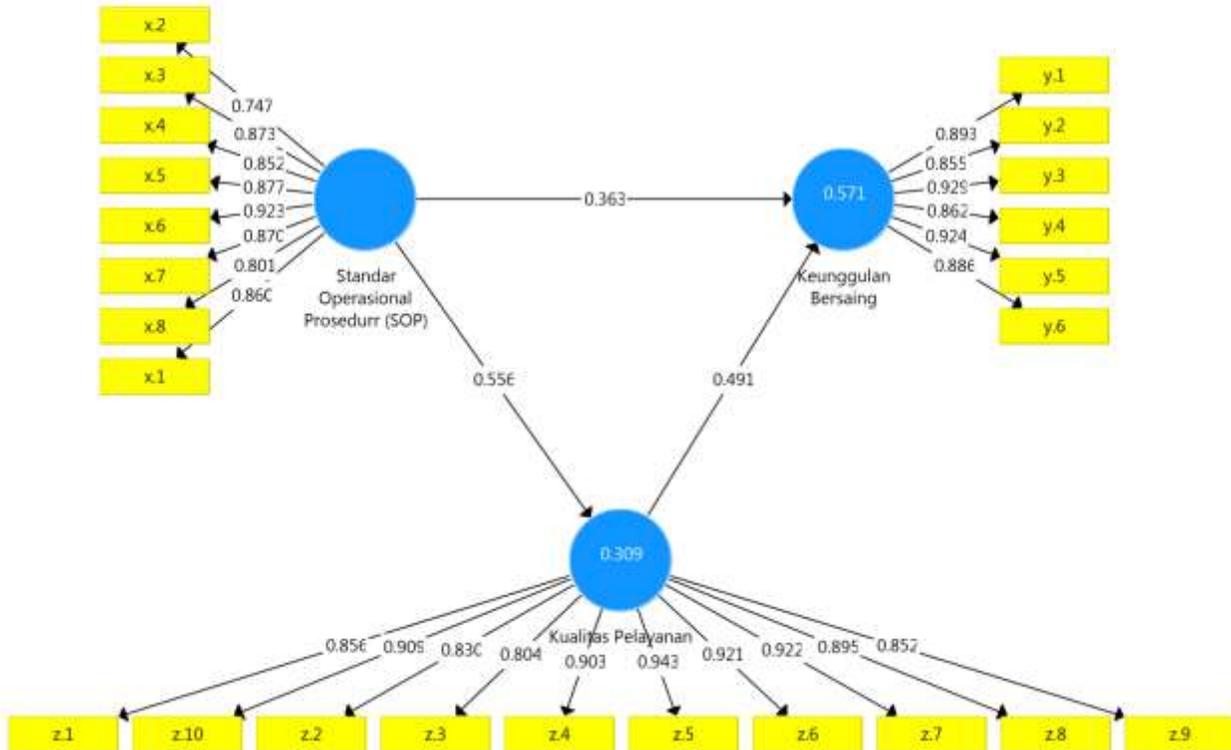
الجامعة الإسلامية

Domisili

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Jawa Barat | 47 | 94.0 | 94.0 | 94.0 |
| Valid LuarJawa Barat | 3 | 6.0 | 6.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |



PENGUKURAN MODEL



Path Coefficients

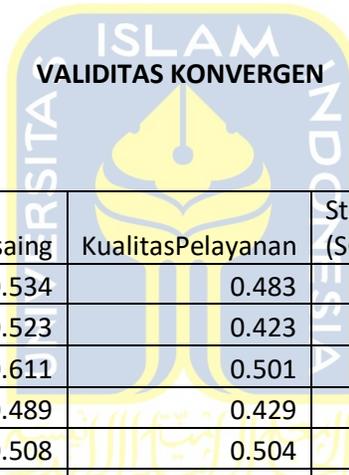
- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STERR) | P Value |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|---------|
| KualitasPelayanan ->KeunggulanBersaing | 0.491 | 0.478 | 0.117 | 2.853 | 0.005 |
| StandarOperasionalProsedurr (SOP) ->KualitasPelayanan | 0.556 | 0.579 | 0.089 | 4.151 | 0.000 |
| StandarOperasionalProsedurr (SOP) ->KualitasPelayanan ->KeunggulanBersaing | 0.273 | 0.264 | 0.115 | 2.370 | 0.018 |

Specific Indirect Effects

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

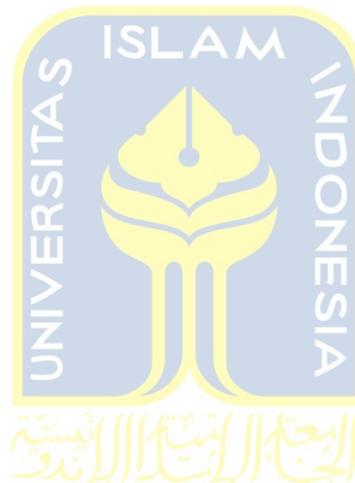
| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STERR) | P Value |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|---------|
| StandarOperasionalProsedurr (SOP) ->KualitasPelayanan - >KeunggulanBersaing | 0.273 | 0.264 | 0.115 | 2.370 | 0.018 |



| | KeunggulanBersaing | KualitasPelayanan | StandarOperasionalProsedurr (SOP) |
|------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|
| x.1 | 0.534 | 0.483 | 0.860 |
| x.2 | 0.523 | 0.423 | 0.747 |
| x.3 | 0.611 | 0.501 | 0.873 |
| x.4 | 0.489 | 0.429 | 0.852 |
| x.5 | 0.508 | 0.504 | 0.877 |
| x.6 | 0.652 | 0.570 | 0.923 |
| x.7 | 0.535 | 0.486 | 0.870 |
| x.8 | 0.432 | 0.343 | 0.801 |
| y.1 | 0.893 | 0.596 | 0.560 |
| y.2 | 0.855 | 0.536 | 0.530 |
| y.3 | 0.929 | 0.669 | 0.622 |
| y.4 | 0.862 | 0.625 | 0.524 |
| y.5 | 0.924 | 0.656 | 0.617 |
| y.6 | 0.886 | 0.612 | 0.538 |
| z.1 | 0.552 | 0.856 | 0.488 |
| z.10 | 0.639 | 0.909 | 0.545 |
| z.2 | 0.729 | 0.830 | 0.589 |
| z.3 | 0.482 | 0.804 | 0.397 |
| z.4 | 0.506 | 0.903 | 0.402 |
| z.5 | 0.699 | 0.943 | 0.496 |

| | | | |
|-----|-------|--------------|-------|
| z.6 | 0.664 | 0.921 | 0.503 |
| z.7 | 0.646 | 0.922 | 0.515 |
| z.8 | 0.612 | 0.895 | 0.490 |
| z.9 | 0.498 | 0.852 | 0.428 |

| | Cronbachs Alpha | rho_A | Composite Reliability | AVE |
|-----------------------------------|-----------------|-------|-----------------------|-------|
| KeunggulanBersaing | 0.948 | 0.951 | 0.959 | 0.795 |
| KualitasPelayanan | 0.969 | 0.974 | 0.973 | 0.783 |
| StandarOperasional Prosedur (SOP) | 0.945 | 0.952 | 0.955 | 0.726 |



VALIDITAS DISKRIMINAN

| | KeunggulanBersaing | KualitasPelayanan | StandarOperasionalProsedurr (SOP) |
|------|--------------------|-------------------|--------------------------------------|
| x.1 | 0.534 | 0.483 | 0.860 |
| x.2 | 0.523 | 0.423 | 0.747 |
| x.3 | 0.611 | 0.501 | 0.873 |
| x.4 | 0.489 | 0.429 | 0.852 |
| x.5 | 0.508 | 0.504 | 0.877 |
| x.6 | 0.652 | 0.570 | 0.923 |
| x.7 | 0.535 | 0.486 | 0.870 |
| x.8 | 0.432 | 0.343 | 0.801 |
| y.1 | 0.893 | 0.596 | 0.560 |
| y.2 | 0.855 | 0.536 | 0.530 |
| y.3 | 0.929 | 0.669 | 0.622 |
| y.4 | 0.862 | 0.625 | 0.524 |
| y.5 | 0.924 | 0.656 | 0.617 |
| y.6 | 0.886 | 0.612 | 0.538 |
| z.1 | 0.552 | 0.856 | 0.488 |
| z.10 | 0.639 | 0.909 | 0.545 |
| z.2 | 0.729 | 0.830 | 0.589 |
| z.3 | 0.482 | 0.804 | 0.397 |
| z.4 | 0.506 | 0.903 | 0.402 |
| z.5 | 0.699 | 0.943 | 0.496 |
| z.6 | 0.664 | 0.921 | 0.503 |
| z.7 | 0.646 | 0.922 | 0.515 |
| z.8 | 0.612 | 0.895 | 0.490 |
| z.9 | 0.498 | 0.852 | 0.428 |

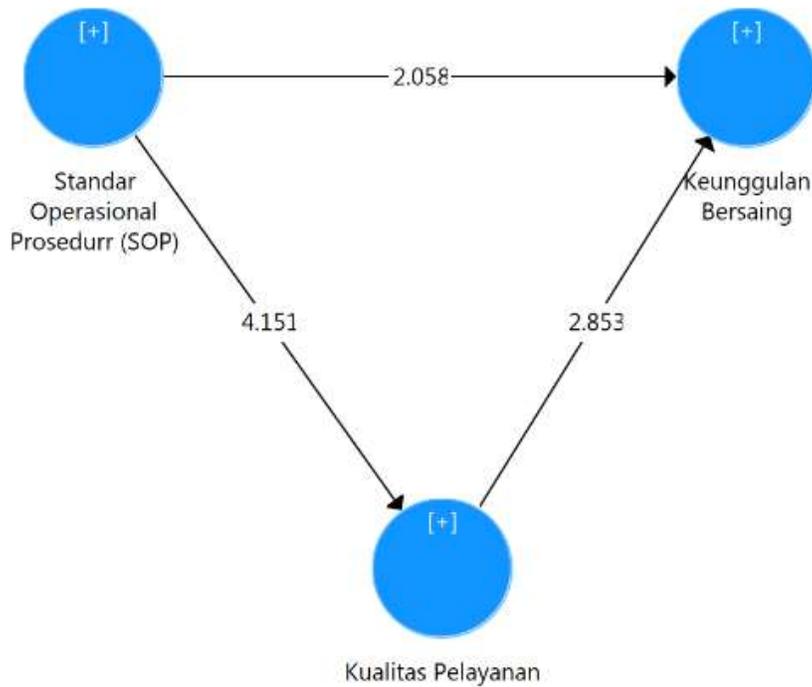
R Square

| | R Square | Adjusted R Square |
|--------------------|----------|-------------------|
| KeunggulanBersaing | 0.571 | 0.552 |
| KualitasPelayanan | 0.309 | 0.295 |

Nilai Validitas dan Reliabilitas Konstruk

| | Cronbachs Alpha | rho_A | Composite Reliability | AVE |
|---------------------------------------|--------------------|-------|--------------------------|-------|
| Keunggulan Bersaing | 0.948 | 0.951 | 0.959 | 0.795 |
| Kualitas Pelayanan | 0.969 | 0.974 | 0.973 | 0.783 |
| Standar Operasional Prosedur (SOP) | 0.945 | 0.952 | 0.955 | 0.726 |

Koefisien Jalur



RANGKUMAN HIPOTESIS

| No. | Hipotesis | T Statistika |
|-------|--|--------------|
| 1.000 | Ada pengaruh SOP terhadap kualitas pelayanan pada Bank BRI Cabang Ciamis | 4.151 |
| 2.000 | Ada pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing pada Bank BRI Cabang Ciamis | 2.853 |
| 3.000 | Ada pengaruh SOP terhadap keunggulan bersaing dengan kualitas pelayanan sebagai variabel mediasi | 2.370 |

