

**KEUNGGULAN KOMPETITIF POLA KEMITRAAN AYAM BROILER
PT INDOJAYA AGRINUSA DI KABUPATEN ROKAN HILIR**

Fahmy Efendy¹⁾

Samsir²⁾

Any Widayatsari³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *The population in the study were all plasma broiler partners of PT Indojaya Agrinusa in Rokan Hilir Regency. The sampling method used in this study is a proportional strata random sampling method. The number of respondents is 80 respondents. The hypothesis was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis using the SmartPLS version 3.0 application.*

The results of this study indicate first, the R-Square value for the Satisfaction variable is 0.326. The acquisition of the value explains that the percentage of satisfaction can be explained by the product and service by 32.6%. Then for the R-Square value obtained by competitive advantage variable of 0.624 can be explained by Product, Service, Satisfaction and loyalty of 62.4% and for the R-Square value obtained by Loyalty variable of 0.588 can be explained by the satisfaction variable of 58.8 %. The value of Q-Square is 0.896, this shows the amount of diversity of the research data that can be explained by the research model is 89.6% while the remaining 10.4% is explained by other factors that are outside the research model that have not been studied in this research. Thus, the results of this research model can be stated to have good goodness of fit.

Keywords: *Product, Service, Satisfaction, Loyalty and Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan yang ketat dalam merebut posisi puncak dalam hal memiliki jumlah mitra plasma ayam broiler, mengharuskan perusahaan-perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama, Porter (1985).

Kekuatan atau berbagai kekuatan persaingan yang paling kuat sangat menentukan profitabilitas industri dan demikian pula perannya dalam perumusan strategi yang harus diambil. Misalnya, suatu perusahaan

yang memiliki posisi kuat sekalipun dalam suatu industri tetap memiliki pesaing potensial yang mampu membuat pengembalian yang rendah, jika perusahaan tersebut menghadapi produk pengganti superior atau produk pengganti dengan biaya lebih rendah.

Menurut Porter (1985) ada lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri, yaitu : Ancaman produk pengganti, ancaman pesaing, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen.

Merujuk dari teori *five forces* Porter (1985) tersebut maka adanya kesamaan upaya yang dilakukan PT Indojaya Agrinusa dengan menerapkan model bisnis kemitraan

dengan peternak. Maka skema yang digunakan agar pesaing, konsumen, agen pemasok, produk pengganti tetap dibawah kendali PT Indojoya maka digunakan model bisnis mitra plasma inti. Sebab dengan model bisnis ini, penjualan dari produk baik itu pakan, DOC, vitamin, dan obat-obatan dapat dikontrol dengan baik. Barang substitusi juga dapat dihindari sebab peternak hanya diperbolehkan menggunakan produk dari perusahaan inti plasma nya. Pembeli yang dalam hal ini adalah agen diharuskan untuk menjalin mitra terlebih dahulu sebelum dapat membeli ayam dari hasil peternak yang menjadi mitra plasma. Sebab model mitra ini mengikat para peternak dengan kontrak bisnis dan ini upaya yang dilakukan agar hubungan lebih jangka panjang.

Dapat diartikan bahwa strategi model bisnis ini merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Porter, 1985).

Agar perusahaan mampu mempertahankan posisi di pasar maka perlu dilakukan strategi yang dianggap mampu mengangkat posisi perusahaan agar menjadi pemimpin pasar. Untuk mendukung pola kemitraan tersebut maka perusahaan harus memiliki keunggulan, keunggulan disini berarti sumberdaya yang tidak dimiliki oleh kompetitor. Keunggulan tersebut terdiri dari beberapa aspek, menurut Porter (1994) ada tiga jenis keunggulan

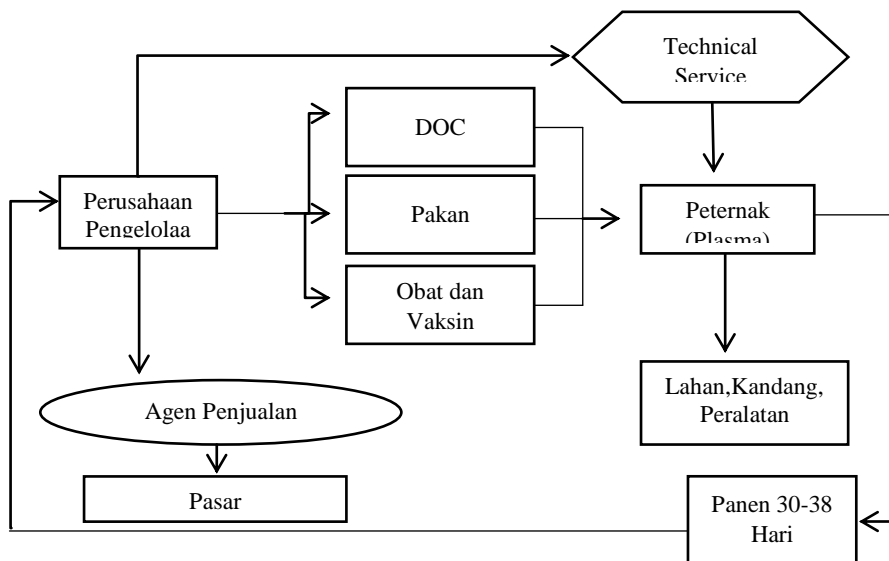
kompetitif perusahaan, yaitu *low cost production* (biaya rendah), *differensiasi*, dan *focus*. Dengan membangun keunggulan maka elemen-elemen dalam industri tetap bisa dikendalikan oleh perusahaan. Sehingga keberlanjutan dari kemitraan plasma ini akan menjadi kerja sama yang mampu bersaing dengan kompetitor yang menerapkan strategi yang sama. Untuk membangun keunggulan tersebut, maka perlu dicari variabel apa saja yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

Untuk menjamin penjualan dari bibit ayam (DOC), pakan, obat-obatan, dan vitamin, perusahaan-perusahaan menggunakan model inti mitra plasma, dimana perusahaan sebagai inti plasma dan peternak sebagai mitra plasma. Mitra plasma (peternak) akan sangat terbantuan karena peternak tidak perlu mengeluarkan dana di depan untuk membeli pakan, obat-obatan, serta vitamin, dan (DOC) hanya berupa deposito yang dibayar dimuka namun akan dikembalikan ketika kerja sama berakhir. Belum lagi pendampingan yang dilakukan oleh perusahaan melalui pelayanan petugas penyuluh lapangan (PPL). Kepastian pasar juga menjadi pertimbangan bagi masyarakat untuk bergabung menjadi mitra plasma karena perusahaan mampu untuk memasarkan hasil peternakan dalam jumlah besar serta kepastian harga di pasaran. Jika ada kelebihan dari harga pasar terhadap harga kontrak maka akan diberikan *sharing profit*.

Harapan dari perusahaan adalah memiliki jumlah mitra yang banyak, agar pakan dan saponak dapat terjual dalam jumlah besar pula. Namun hal tersebut hanya dapat terwujud jika peternak puas dengan

kerja sama yang terjalin. Namun karena kontrak tersebut berlaku perperiode panen maka sangat besar bagi peternak untuk berpindah mitra dengan perusahaan lain. Ini menjadi tantangan dan peluang perusahaan untuk mewujudkan loyalitas mitra dan peternak lainnya. Karena dengan loyalitas yang terbangun dari peternak akan meningkatkan keunggulan perusahaan, sebab dalam jangka panjang perusahaan akan mampu mengurangi biaya-biaya pemasarannya, dan tentu itu akan membuat harga produk menjadi lebih murah dari sebelumnya. Pasti akan membuat para pesaing kesulitan untuk masuk merebut mitra plasma perusahaan tersebut.

Salah satu cara untuk meningkatkan produksi ayam broiler yaitu dengan pola kemitraan (Priyono, Nufus, dan Dessy, 2004). Kemitraan merupakan suatu bentuk jalinan kerja sama dari dua atau lebih pelaku usaha yang saling menguntungkan. Salah satu perusahaan besar yang menawarkan sistem kemitraan adalah PT Indojoya Agrinusa, yang menerapkan pola kemitraan inti-plasma. Dimana perusahaan berperan sebagai inti yang menyediakan saponak (DOC, pakan, obat, dan vaksin) serta bimbingan teknis, kemudian peternak sebagai plasma yang wajib menyediakan kandang dan tenaga produksi.



Gambar 1.1 Skema Kemitraan Inti-Plasma

Kemitraan yang ditawarkan oleh setiap perusahaan memiliki kelebihan dan dan kekurangan masing-masing. Hal tersebut menimbulkan persaingan antar perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan loyalitas peternak. Loyalitas peternak didapat dari kepuasan peternak selama bermitra. Kepuasan peternak di dapat dilihat

dari kepuasannya-nya akan produk dan pelayanan.

PT Indojoya Agrinusa untuk dapat membangun keunggulan kompetitif harus mampu menganalisis aspek apa saja yang membuat inti plasma nya merasa puas dan berujung kepada loyalitas. Dengan melakukan analisis terkait kepuasan tersebut maka perusahaan akan lebih mudah

untuk membangun keunggulan kompetitif. Karena konsumen adalah bagian dari perusahaan yang akan membesarkan perusahaan tersebut ketika konsumen dilibatkan dalam mengevaluasi perusahaan terkhusus pada aspek produk dan pelayanan.

Hitt, *et., al* (2001) menjelaskan bahwa untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, sumber daya atau kapabilitas harus memungkinkan perusahaan melakukan aktivitas dengan cara yang superior dari yang dilakukan pesaingnya, atau melakukan aktivitas penciptaan nilai yang tidak dapat diselesaikan oleh para pesaingnya. Di Kabupaten Rokan Hilir PT Sumber Unggas Jasa adalah sebagai pioner dalam mengembangkan mitra plasma inti ayam broiler, namun pangsa pasar berhasil diambil alih oleh PT Indojoya pada saat itu hingga sekarang. Kelemahan yang dimiliki oleh PT Sumber Unggas Jaya berhasil ditutupi oleh PT Indojoya sehingga para peternak beralih mitra kepada PT Indojoya yang saat ini populasi mitra plasma nya telah mencapai 80 (sumber data dari PPL PT Indojoya) peternak yang tersebar di beberapa Kecamatan di Kabupaten Rokan Hilir.

Semakin banyak perusahaan yang bergerak dibidang yang sama, maka tingkat persaingannya juga akan semakin ketat, dan hal tersebut akan menjadi tantangan bagi perusahaan dalam berkompetisi dalam upaya menarik peternak untuk bergabung didalam bisnisnya dengan menginformasikan kelebihan-kelebihan yang mereka miliki. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan

persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan & Fahy, 1993; Grant, 1995; Mahonney & Pandian, 1992; Rumelt, 1984). Meskipun banyak peneliti yang telah menggunakan konsep *competitive advantage* sebelum Michael Porter, namun konsep Porter (1985) yang menjadi titik awal dari pengembangan mengenai *competitive advantage*. Barney (1991) menyebutkan bahwa perusahaan dapat meraih mencapai keunggulan bersaing jika tindakan atau kegiatan yang dilakukan dapat menciptakan nilai ekonomi dan ketika ada beberapa pesaing yang melakukan tindakan atau kegiatan yang sama. *Competitive Advantage* ialah kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat membedakan perusahaannya atau individu dengan para pesaingnya (Barney, 1991).

Kepuasan pelanggan dapat menjadi landasan penting bagi perusahaan untuk kemampuan dalam membuat keunggulan kompetitif yang akan berujung pada keuntungan (Sutherland & Canwell, 2004). Selama bekerjasama dengan perusahaan maka para peternak berdasarkan pengalamannya dapat melakukan penilaian terhadap keunggulan ataupun ketidakunggulan perusahaan. Terkait keunggulan yang dimiliki tentu akan membuat perusahaan tetap menjadi pilihan utama para peternak. Keunggulan tersebut akan membuat para peternak merasa puas dan loyal. Sedangkan ketidakunggulan perusahaan akan membuat peternak tidak puas dan akan memutuskan berpindah mitra dengan perusahaan lainnya. Kepuasan pelanggan menurut Band (dalam Nasution, 2005) mengatakan bahwa kepuasan tercapai

jika kualitas memenuhi dan melebihi harapan, keinginan dan kebutuhan konsumen. Menurut Taufik (2005) kepuasan konsumen adalah sejauh mana manfaat sebuah produk dirasakan (*perceived*) sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan. Hendra Wijaya, Bunasor Sanin, dan

Bonar M.Sinaga (2012) berkesimpulan bahwa produk sangat berpengaruh besar terhadap kepuasan peternak. Maka PT Indojoya harus menjaga sekaligus meningkatkan kualitas produk yang diperdagangkannya kepada para peternak mitra plasma.

Tabel 1.1 Jumlah Ternak Unggas yang Dipotong menurut Jenis dan Kabupaten/Kota, 2015 (Ekor)

Number Registered Poultry Slaughtered by Kind and Regency/City, 2015 (head)	
Kabupaten Kota	Ayam ras Pedaging
Rokan Hilir	226.154

Number of Poultry Slaughtered by Kind and Regency/City, 2015 (head)	
Kabupaten Kota	Ayam ras Pedaging
Rokan Hilir	43.472

Dari Info BPS bisa dilihat jumlah ayam broiler yang dipotong sebesar 226.154 ekor yang dipotong dan 43.472 ekor ayam broiler yang baru bisa diproduksi dan sebesar 234.462 kg ayam broiler yang baru bisa di diproduksi pada tahun 2015. Ketimpangan antara yang dipotong dan jumlah ayam yang baru bisa diproduksi menjadi celah peluang bisnis bagi para penggiat bisnis ayam broiler di Kabupaten Rokan Hilir. Maka hadir lah perusahaan-perusahaan yang membidangi produksi ayam broiler di Kabupaten Rokan Hilir untuk menangkap peluang tersebut. Maka secara otomatis pasar yang masih luas tersebut bisa menjadi modal perusahaan PT Indo Jaya untuk terus mengembangkan mitra plasma yang saat ini dimilikinya sebesar 80 mitra plasma di kabupaten Rokan hilir, maka dengan Keunggulan kompetitif yang dimilikinya diharapkan para peternak tetap meletakkan kepercayaannya kepada

PT Indojoya dalam menjalankan bisnis ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Juherdi, dkk (2016) masih sebatas terhadap kepuasan peternak terhadap pola kemitraan menggunakan CSI sebagai alat analisis dengan hasil sebesar 81% yang berarti peternak sangat puas. Dilanjutkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aswan, dkk (2016) juga melakukan penelitian tentang tingkat kepuasan peternak dengan metode CSI sebesar 79,87% yang berarti peternak merasa puas. Dilanjutkan lagi dengan penelitian yang dilakukan oleh Purbata, dkk (2015) meneliti tentang motivasi peternak dalam bermitra dengan perusahaan menggunakan analisis faktor dengan hasil bahwa kebutuhan material memiliki peranan penting dalam motivasi utama peternak untuk bergabung. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sapoetri, dkk yang meneliti tentang loyalitas peternak menggunakan *structural equation model* (SEM) menunjukkan bahwa

semua variabel terkait memiliki pengaruh yang positif terhadap loyalitas peternak.

Dari penelitian sebelumnya belum ada satu pun penelitian untuk meneliti variabel keunggulan kompetitif dari perusahaan inti plasma melalui perspektif mitra plasma yang dalam hal ini adalah para peternak ayam broiler yang mejadi mitra perusahaan.

Setelah memperhatikan latar belakang yang sudah dikemukakan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut : 1) Bagaimana Pengaruh Kualitas Pelayanan Inti Plasma terhadap Kepuasan Peternak ?, 2) Bagaimana Pengaruh Kualitas Produk Inti Plasma terhadap Kepuasan Peternak ?, 3) Bagaimana Pengaruh Kualitas Pelayanan Inti plasma terhadap Kompetitive Advantage Inti Plasma?, 4) Bagaimana Pengaruh Kualitas Produk inti plasma terhadap Kompetitive Advantage ?, 5) Bagaimana Pengaruh Kepuasan Peternak terhadap Loyalitas Peternak ?, 6) Bagaimana Pengaruh Kepuasan peternak Terhadap Kompetitive Advantage inti plasma ?, 7) Bagaimana Pengaruh Loyalitas Peternak Terhadap Kompetitive Advantage inti Plasma ?

Tujuan penelitian ini adalah :

1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kualitas Pelayanan Inti Plasma terhadap Kepuasan Peternak di Kabupaten Rokan Hilir, 2) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kualitas Produk Inti Plasma terhadap Kepuasan Peternak di Kabupaten Rokan Hilir, 3) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Inti Plasma terhadap Keunggulan Kompetitif Inti Plasma di Kabupaten Rokan Hilir, 4) Untuk

mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kualitas Produk Inti Plasma terhadap Keunggulan Kompetitif Inti Plasma di Kabupaten Rokan Hilir, 5) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepuasan Peternak terhadap Loyalitas Peternak di Kabupaten Rokan Hilir, 6) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepuasan Peternak terhadap Keunggulan Kompetitif Inti Plasma di Kabupaten Rokan Hilir, 7) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Loyalitas terhadap Keunggulan Kompetitif Inti Plasma Peternak di Kabupaten Rokan Hilir

KERANGKA TEORI

Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter (1985) dalam tulisannya berjudul “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, keunggulan kompetitif bertumbuh secara fundamental dari nilai yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai itu bagi para pembelinya melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif, keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik.

Menurut Day dan Wensley (1988) dalam penelitian Yuni Istanto (2010:128) mengartikan keunggulan bersaing sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumber daya. Ada dua indikator yang membentuk keunggulan bersaing adalah : 1) Keterampilan yang superior, dengan indikatornya yaitu : a) Kemampuan teknis b) Manajerial, c) Operasional. 2)

Sumber daya yang superior, dengan indikatornya yaitu : a) Jaringan kerja distribusi, b) Kemampuan produksi, c) Kekuatan pemasaran

Menurut Kotler (2003) dalam Yuni Istanto (2010:126) menjelaskan keunggulan bersaing yaitu memilih salah satu atau lebih keunggulan yang dimiliki untuk dikomunikasikan dan diposisikan dalam benak konsumen. Adapun indikator suatu keunggulan untuk dapat dipilih adalah : 1) Sesuatu yang penting bagi konsumen, 2) Sesuatu yang khas dan unik, 3) Bernilai superior, 4) Mudah dikomunikasikan, 5) Sesuatu yang baru/pioneer, 6) Terjangkau (daya beli), 7) Dapat memberi keuntungan.

Loyalitas

Menurut Oliver yang dikutip Hurriyati (2014:432), pengertian loyalitas pelanggan adalah : “Komitmen pelanggan bertahan secara mendalam untuk berlangganan kembali atau melakukan pembelian ulang produk/jasa terpilih secara konsisten di masa yang akan datang, meskipun pengaruh situasi dan usaha-usaha pemasaran mempunyai potensi untuk perubahan perilaku”.

Menurut Lovelock (2011) : “loyalitas ditujukan kepada suatu perilaku, yang ditujukan kepada pembelian berulang dan merekomendasikan produk perusahaan kepada teman atau mitra.

Menurut Tjiptono (2011), “loyalitas konsumen adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko atau pemasok berdasarkan sifat yang sangat positif dalam pembelian jangka panjang”.

Menurut Rangkuti (2009), “Loyalitas konsumen adalah kesetiaan konsumen terhadap perusahaan, merek maupun produk. Sutisna (2003) mendefinisikan loyalitas adalah sikap menyenangi terhadap suatu merek

yang dipresentasikan dalam pembelian yang konsisten terhadap merek itu sepanjang waktu.

Indikator Loyalitas Pelanggan menurut Kotler & Keller (2012:57) adalah : 1) *Repeat Purchase* (Kesetiaan terhadap pembelian produk), 2) *Retention* (Ketahanan terhadap pengaruh yang negatif mengenai perusahaan), 3) *Referalls* (Mereferensikan secara total eksistensi perusahaan)

Menurut Griffin (2003) mengemukakan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan apabila memiliki pelanggan yang loyal antara lain : 1) Mengurangi biaya pemasaran (karena biaya untuk menarik pelanggan baru lebih mahal), 2) Mengurangi biaya transaksi (seperti biaya negosiasi kontrak), 3) Mengurangi biaya turn over pelanggan (karena pergantian pelanggan yang lebih sedikit), 4) Meningkatkan penjualan silang yang akan memperbesar pangsa pasar perusahaan, 5) *Word of mouth* yang lebih positif dengan asumsi bahwa pelanggan yang loyal juga berarti mereka yang merasa puas, 6) *Mengurangi biaya kegagalan* (seperti biaya pergantian

Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler dalam buku Sunyoto (2013, p.35), kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan (kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Menurut teori Supranto dalam jurnal Susanti (2012), kepuasan konsumen merupakan label yang digunakan oleh konsumen untuk meringkas suatu himpunan aksi atau tindakan yang terlibat, terkait dengan produk atau jasa. Sedangkan menurut jurnal Bachtiar (2011), kepuasan konsumen merupakan perasaan positif konsumen yang berhubungan dengan

produk / jasa selama menggunakan atau setelah menggunakan jasa atau produk.

Indikator Kepuasan Konsumen Menurut teori Kottler dalam Suwandi (2011), menyatakan kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah kepuasan konsumen. Indikator kepuasan konsumen dapat dilihat dari :1) *Re-purchase* : membeli kembali, dimana pelanggan tersebut akan kembali kepada perusahaan untuk mencari barang / jasa, 2) Menciptakan *Word-of-Mouth* : Dalam hal ini, pelanggan akan mengatakan hal-hal yang baik tentang perusahaan kepada orang lain, 3) Menciptakan Citra Merek : Pelanggan akan kurang memperhatikan merek dan iklan dari produk pesaing, 4) Menciptakan keputusan Pembelian pada perusahaan yang sama : membeli produk lain dari perusahaan yang sama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen menurut Lupiyoadi (2001:158), dalam menentukan kepuasan konsumen terdapat lima faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu : 1) Kualitas Produk, pelanggan akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas, 2) Kualitas Pelayanan, terutama untuk industri jasa pelanggan akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan. 3) Emosional, pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia bila menggunakan produk dengan merk tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. 4)

Harga, produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi mendapatkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggannya. 5) Biaya, pelanggan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa itu

Produk

Menurut Kotler dan Amstrong (2014:11), kualitas produk adalah kemampuan sebuah produk dalam memperagakan fungsinya, hal ini termasuk keseluruhan durabilitas, reliabilitas, ketepatan, kemudahan pengoprasian, dan reparasi produk, juga atribut produk lainnya. Menurut Kotler dan Keller (2016), kualitas produk adalah kemampuan suatu barang untuk memberikan hasil atau kinerja yang sesuai bahkan melebihi dari apa yang diinginkan pelanggan. Sedangkan menurut Mowen (2002), kualitas produk merupakan proses evaluasi secara keseluruhan kepada pelanggan atas perbaikan kinerja suatu produk.

Dari teori-teori yang dikemukakan dari para ahli diatas, yang dapat ditarik menjadi dimensi pada variabel kualitas produk pada penelitian ini adalah yang diutarakan oleh Kotler (2016:203) yaitu bentuk produk, Ciri-ciri Produk, kinerja produk, Ketepatan atau kesesuaian, daya tahan, kehandalan, kemudahan perbaikan, gaya produk dan desain produk. Karena ini merupakan dimensi yang digunakan dalam mewujudkan keunggulan bersaing di pasar

Kualitas Pelayanan

Menurut *American Society for Quality Control* (dalam Kotler & Keller, 2009: 143), kualitas merupakan keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat tetap. Semakin tinggi tingkat kualitas, semakin tinggi pula tingkat kepuasan konsumen yang dihasilkan. Lovelock, Wirtz, dan Mussry (2010:154) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai sesuatu yang secara konsisten dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan/konsumen. Definisi lain kualitas pelayanan adalah suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan antara harapan dengan kinerja (Hutt dan Spech dalam Usmara, 2003:231) Pada Prinsipnya definisi kualitas pelayanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan harapan konsumen. Rust, et al. (dalam Tjiptono, 2011: 331) menyatakan bahwa harapan konsumen dapat berupa tiga macam tipe. Pertama, *will expectation*, yaitu tingkat harapan yang sering dimaksudkan oleh konsumen ketika menilai kualitas pelayanan. Kedua, *should expectation*, yaitu tingkat kinerja dianggap sudah diterima konsumen. Biasanya tuntutan dari apa yang seharusnya diterima lebih besar daripada apa yang akan diterima. Ketika, *ideal expectation*, yaitu tingkat kinerja terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan kualitas pelayanan adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk

memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan yang diharapkan konsumen.

Namn pada penelitian berikutnya tahun 1988, Parasuranman dalam Fandy Tjiptono (2011: 346-347) menyempurnakan dan merangkum sepuluh dimensi tersebut menjadi lima dimensi kualitas jasa. 'kompetensi, kesopanan, kredibilitas, dan keamanan disatukan menjadi jaminan (*assurance*), sedangkan akses, komunikasi, dan kemampuan memahami pelanggan dikategorikan sebagai empati (*empathy*) dengan demikian terdapat lima dimensi utama kualitas jasa, antara lain : 1) Bukti langsung (*tangibles*), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan, sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Hal ini meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi. 2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Kinerja perusahaan harus sesuai dengan harapan konsumen, yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua konsumen, dan sikap yang simpatik. 3) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan kepada konsumen dengan cepat dan tepat. 4) Jaminan (*assurance*), yaitu kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dimiliki para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para konsumen kepada perusahaan, bebas dari bahaya, risiko,

atau keragu-raguan. 5) Empati (*emphaty*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami kebutuhan para konsumen.

Berdasarkan latar belakang masalah dan telaah pustaka maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

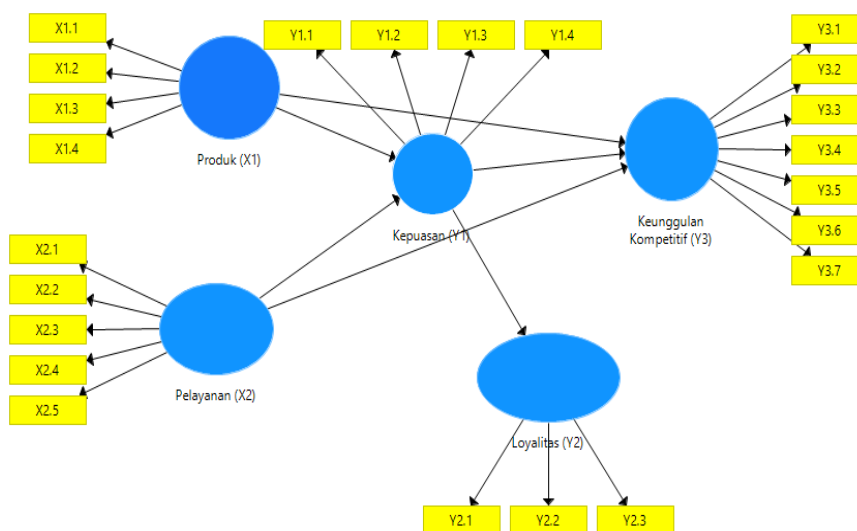
- H1 : Loyalitas berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif
- H2 : Kepuasan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif
- H3 : Kepuasan berpengaruh Positif

terhadap Loyalitas

- H4 : Produk berpengaruh positif terhadap Kepuasan
- H5 : Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan
- H6 : Produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif
- H7 : Pelayanan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

MODEL PENELITIAN

Berdasarkan analisis terhadap fenomena yang terjadi, didukung oleh teori dan penelitian terdahulu, maka model penelitian dapat kami sampaikan sebagaimana pada Gambar 2 berikut :



Gambar 2 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada mitra plasma ayam broiler PT Indojoya Agrinusa di Kabupaten Rokan Hilir. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara, angket/questioner, dan penilaian lapangan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh peternak mitra plasma ayam broiler PT

Indojaya Agrinusa Sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang dengan menggunakan Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan desain riset kausal dan deskriptif. Desain deskriptif bertujuan untuk menjelaskan sesuatu, seperti menjelaskan karakteristik suatu kelompok yang relevan, mengestimasi presentasi unit dalam

populasi tertentu yang menunjukkan perilaku tertentu, mengetahui persepsi atas karakteristik produk, mengetahui berapa besar hubungan suatu variabel dan untuk mengetahui prediksi spesifik (Malhotra, 2007). Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui seberapa besar hubungan atau pengaruh antara suatu variabel dengan variabel lainnya.

Penelitian kuantitatif yang dilakukan satu kali dalam satu periode (*Singel Cross Sectional Design*). Pada jenis riset ini, kegiatan pengumpulan data atau informasi yang didapat dari satu jenis sampel responden untuk saat/waktu. Pada penelitian ini dilakukan survey dengan menyebarkan kuesioner berupa kertas fisik dan selanjutnya data atau informasi yang diperoleh akan diolah dengan metode statistik menggunakan program SmartPLS dan SPSS.

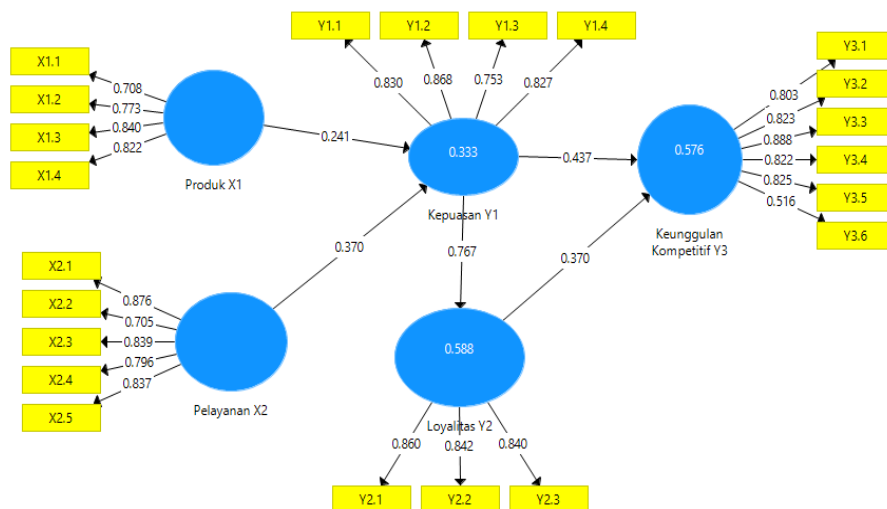
Dalam menganalisis data yang di peroleh, penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu suatu cara yang dapat menjelaskan hasil penelitian yang ada dengan menggunakan persamaan rumus matematis dan menghubungkannya dengan teori yang ada, kemudian di

tarik kesimpulan. Pengukuran variabel-variabel yang terdapat dalam model analisis penelitian ini bersumber dari jawaban atas pertanyaan yang terdapat dalam angket. Karena semua jawaban tersebut bersifat deskriptif, sehingga diberi nilai agar menjadi data kuantitatif. Penentuan nilai jawaban untuk setiap pertanyaan menggunakan metode skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling* (SEM) dengan aplikasi smartPLS versi 3.0.

ANALISIS DATA

Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model

Evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Evaluasi ini melalui dua tahap, yaitu evaluasi terhadap *convergent validity* (dilihat berdasarkan *loading factor* untuk masing-masing konstruk) dan *discriminant validity* (melihat output *composite reliability* atau *cronbach's alpha*). Hasil output *smartPLS* untuk melihat pengukuran *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya dapat dilihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 1 Output algoritma smartPLS

Pemeriksaan kedua dari *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *Average Varians*

Extracted (AVE). Hasil perhitungannya adalah sebagai mana tabel 2 berikut :

Tabel 2 Nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepuasan Y1	0,837	0,840	0,892	0,673	Diterima
Keunggulan Kompetitif Y3	0,876	0,902	0,906	0,622	Diterima
Loyalitas Y2	0,804	0,804	0,884	0,718	Diterima
Pelayanan X2	0,872	0,889	0,906	0,661	Diterima
Produk X1	0,798	0,820	0,867	0,620	Diterima

Sumber : *Output smartPLS*

Setelah evaluasi *convergent validity*, selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap validitas diskriminan dengan melihat *cross loading* dan membandingkan dengan akar AVE dengan korelasi antar konstruk. hasil *cross loading* dapat diketahui hampir semua indikator berkorelasi tinggi dengan masing-masing konstraknya. *Cross Loading* menjelaskan seberapa

kuat indikator-indikator berpengaruh pada masing-masing variabel laten (konstruk).

Metode kedua untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai akar AVE dan membandingkannya dengan korelasi antar konstruk. Hasil korelasi antar konstruk dapat dilihat dari tabel 3 berikut :

Tabel 3 Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

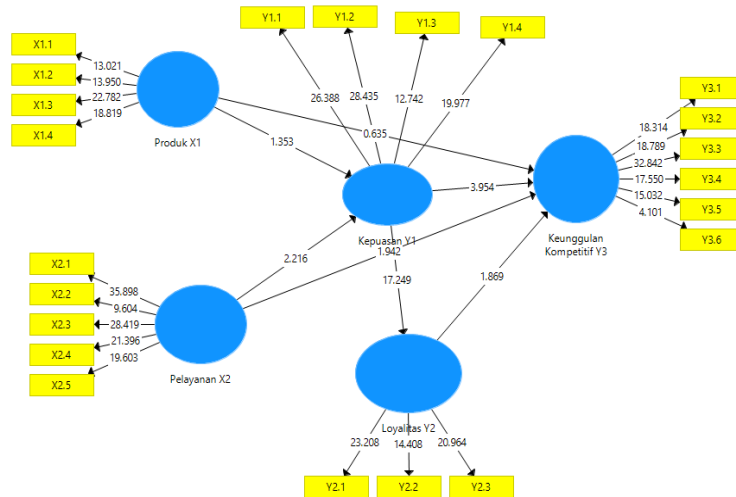
	Kepuasan Y1	Keunggulan Kompetitif Y3	Loyalitas Y2	Pelayanan X2	Produk X1
Kepuasan Y1	0,820				
Keunggulan Kompetitif Y3	0,721	0,789			
Loyalitas Y2	0,767	0,704	0,847		
Pelayanan X2	0,551	0,645	0,652	0,814	
Produk X1	0,522	0,579	0,568	0,776	0,789

Sumber : *Output SmartPLS*

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa nilai akar AVE untuk hampir seluruh konstruk lebih besar dari pada konstruk lain yang timbul dibawahnya sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Hasil output *smartPLS* untuk melihat evaluasi model struktural (inner model) dapat dilihat pada gambar 2 berikut :



Gambar 2 Output bootstrapping *smartPLS*

Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-*

Values. Hipotesis dinyatakan berpengaruh jika nilainya > t tabel (1,96), dan pengaruh hipotesis dinyatakan signifikan jika nilai *P-Values* < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model :

Tabel 4 Nilai *Path Coefficient*, *T-Statistics* dan *P-Values*

Hipo tesis	Pengaruh	Path Coef.	T-Statistics	P-Values	Hasil
H1	Loyalitas berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif	0,206	1,929	0,054	Ditolak
H2	Kepuasan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif	0,395	4,032	0,000	Diterima
H3	Kepuasan berpengaruh positif terhadap loyalitas	0,767	17,995	0,000	Diterima
H4	Produk berpengaruh positif terhadap kepuasan	0,238	1,409	0,160	Ditolak
H5	Pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan	0,367	2,383	0,018	Diterima
H6	Produk berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif	0,071	0,599	0,549	Ditolak
H7	Pelayanan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif	0,238	1,918	0,056	Ditolak

Sumber : Output *SmartPLS*

Berdasarkan nilai *T-statistic*, nilai *P-Values* dan nilai *Path Coefficient*, hasil uji setiap hipotesis dapat disampaikan sebagai berikut :

Loyalitas berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai *T-statistics* sebesar $1,929 < T$ hitung (1,96), maka hipotesis ini ditolak. Nilai *P-Values* diketahui sebesar $0,054 > 0,005$ berarti tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Kemudian diketahui nilai *path coefficient* sebesar 0,206 yang berarti bahwa setiap peningkatan loyalitas peternak sebesar 1 (satu) satuan maka akan meningkatkan keunggulan kompetitif sebesar 0,206 dengan asumsi *ceteris paribus*.

Kepuasan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai *T-Statistics* sebesar $4,032 > T$ hitung (1,96), maka hipotesis diterima. Nilai *P-Values* diketahui sebesar $0,000 < 0,005$ berarti kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Kemudian diketahui bahwa *path coefficient* sebesar 0,395, yang berarti bahwa setiap kenaikan sebesar 0,395 akan meningkatkan keunggulan kompetitif sebesar 1 (satu) satuan dengan asumsi *ceteris paribus*.

Kepuasan berpengaruh Positif terhadap Loyalitas

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai *T-statistics* sebesar $4,032 > T$ hitung (1,96), maka hipotesis diterima. Nilai *P-Values* diketahui sebesar $0,000 < 0,05$ berarti menunjukkan bahwa kepuasan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Dengan melihat *path coefficient* sebesar 0,767 itu menandakan bahwa setiap kenaikan sebesar 0,767 dari kepuasan akan meningkatkan loyalitas sebesar 1 (satu) satuan dengan asumsi *ceteris paribus*.

Produk berpengaruh positif terhadap Kepuasan

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai *T-statistics* sebesar $1,409 < T$ hitung (1,96), maka hipotesis ditolak, dan nilai *P-Values* diketahui sebesar $0,160 > 0,05$ menandakan tidak signifikan, berarti hubungan antara produk dan kepuasan adalah tidak berpengaruh tidak signifikan. namun diketahui nilai *path coefficient* sebesar 0,238 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 0,238 akan meningkatkan kepuasan sebesar 1 (satu) satuan.

Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai *T-statistic* sebesar $2,383 > T$ hitung (1,96), maka hipotesis diterima, dan nilai *P-Values* diketahui sebesar $0,018 < 0,05$ menandakan hubungan tersebut signifikan. berarti ada hubungan yang berpengaruh dan signifikan. dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,367 yang berarti bahwa setiap kenaikan pelayanan sebesar 0,367 akan meningkatkan kepuasan sebesar 1 (satu) satuan.

Produk berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan Tabel 4.19, diketahui nilai *T-statistics* sebesar $0,599 < T$ hitung (1,96), maka

hipotesis ditolak yang berarti tidak ada pengaruh. Dan dengan nilai *P-Values* sebesar $0,549 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan. Dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,071 menandakan bahwa setiap kenaikan produk sebesar 0,071 akan menaikkan Keunggulan Kompetitif sebesar 1 (satu) satuan.

Pelayanan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan Tabel 4,19, diketahui nilai *T-statistics* sebesar $1,198 < T$ hitung (1,96), maka hipotesis ini ditolak yang berarti tidak ada pengaruh. Dan dengan nilai *P-Values* sebesar $0,056 > 0,05$ maka tidak ada pengaruh signifikan. Dan dengan melihat nilai *path coefficient* sebesar 0,238 berarti setiap kenaikan Pelayanan sebesar 0,238 akan meningkatkan Keunggulan kompetitif sebesar 1 (satu) satuan.

Pembahasan dan Analisis

Pengaruh Loyalitas terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil analisis menunjukkan Loyalitas peternak tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, ini menunjukkan bahwa loyalitas yang dimiliki peternak tidak berpengaruh secara tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif PT Indojoya Agrinusa. Merujuk pada Tabel 4.23 dapat diketahui besar pengaruh langsung loyalitas terhadap keunggulan kompetitif sebesar 14,5 %, artinya loyalitas hanya memiliki pengaruh sebesar 14,5% terhadap keunggulan kompetitif PT Indojoya Agrinusa.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sudarti dan Putri (2013) yang mana penelitian tersebut terdapat pada

bidang usaha perbankan yang mengatakan terdapat pengaruh loyalitas terhadap keunggulan bersaing. Dan juga pada penelitian yang dilakukan oleh Smith dan Wright (2004) pada industri *personal computer* juga mengatakan tingginya loyalitas pelanggan akan menghasilkan keunggulan bersaing. Maka dalam mitra plasma Ayam broiler PT Indojoya Agrinusa loyalitas tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif pada saat ini.

Pengaruh Kepuasan terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan

Hasil analisis yang menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan mitra plasma ayam broiler PT Indojoya Agrinusa. Merujuk pada Tabel 4.23 dapat dilihat dengan hasil analisis sebesar 28,48% itu menunjukkan besar pengaruh kepuasan terhadap keunggulan kompetitif sebesar 28,48% . Jika ingin membangun keunggulan kompetitif perusahaan maka PT Indojoya Agrinusa harus mampu meningkatkan terus kepuasan hingga mencapai titik maksimal sesuai dengan kapasitas dari kandang ayam yang dibangun.

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarti dan Putri (2013) bahwa pengaruh kepuasan nasabah terhadap keunggulan bersaing tidak melalui loyalitas nasabah. Pengaruh langsung kepuasan nasabah terhadap keunggulan bersaing tidak melalui loyalitas nasabah sebesar 0,203 lebih besar dari pada koefisien melalui loyalitas nasabah sebesar 0,071.

Pengaruh Produk terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Pada penelitian ini menunjukkan Produk tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif, ini menunjukkan bahwa produk saat ini tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dengan merujuk pada Tabel 4.23 dapat dilihat tingkat pengaruh sebesar 4,11%. Ini menunjukkan bahwa produk memiliki pengaruh yang sangat kecil yaitu hanya 4,11% saat ini.

Dan hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilia (2015) yang mengatakan bahwa semakin tinggi kualitas produk yang ditawarkan semakin tinggi keunggulan bersaing perusahaan. Namun berbeda dengan lingkungan di kabupaten rokan hilir bahwa produk tidak begitu dianggap mampu untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Pengaruh Pelayanan terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang dimiliki PT Indojoya Agrinusa saat ini tidak berpengaruh secara tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif PT Indojoya Agrinusa. Merujuk pada Tabel 4.23 bahwa pelayanan hanya memberikan pengaruh yang cukup kecil yaitu 15,35%.

Sedangkan merujuk dari penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013) menyimpulkan bahwa ada

pengaruh antara loyalitas pelanggan melalui reputasi merek kepuasan nasabah dan kualitas pelayanan untuk mencapai keunggulan bersaing. Dan teori yang mendukungnya berasal dari Chang dan Cheng (1998) bahwa dampak orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan, dalam konteks perusahaan jasa, juga ditunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan keunggulan bersaing.

Pengaruh Produk terhadap Kepuasan Peternak

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa produk tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan peternak. Ini menunjukkan bahwa Produk tidak berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepuasan peternak. Merujuk dari Tabel 4.23 bisa dilihat dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan 12,42% yang bisa dikatakan cukup kecil porsinya dalam mempengaruhi kepuasan peternak.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyaningrum (2014) yang menunjukkan pengaruh positif produk terhadap kepuasan konsumen di restoran koki tappanyaki express. Dan teori pendukung dari Kotler dan Armstrong (2008) mengatakan bahwa semakin tinggi kualitas produk dalam memuaskan pelanggan, maka akan menyebabkan kepuasan pelanggan yang tinggi pula. Dan Mowen, dkk (2003) berpendapat kepuasan produk mempunyai pengaruh yang bersifat langsung terhadap kepuasan pelanggan.

Pengaruh Pelayanan terhadap Kepuasan Peternak

Dalam penelitian ini pelayanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan peternak. Ini menunjukkan bahwa pelayanan saat ini memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan peternak. Dapat dilihat dari Tabel 4.25 menunjukkan nilai sebesar 20,22% untuk pengaruh pelayanan terhadap kepuasan peternak. Dan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyaningrum (2014) menunjukkan pengaruh positif produk dan layanan terhadap kepuasan konsumen. Dan didukung pendapat Tjiptono (2007:33) bahwa kualitas layanan mendorong ke arah peningkatan kepuasan konsumen, kualitas layanan memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan konsumen.

Pengaruh Kepuasan terhadap Loyalitas Peternak

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap loyalitas peternak, kepuasan menjadi faktor yang paling besar dalam mempengaruhi kepuasan peternak dalam bermitra dengan perusahaan merujuk pada Tabel 4.24 sebesar 58,828%. Hal ini membuat perusahaan harus mampu untuk mempertahankan atau mungkin meningkatkan lagi kinerjanya dalam meningkatkan kepuasan peternak sehingga nanti tingkat kelayalitan peternak dapat meningkat lebih baik lagi kedepannya.

Dan hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahamdia (2017) yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan terhadap loyalitas pelanggan. Dan teori yang mendukung dari Donnelly

(2009) menyimpulkan bahwa kualitas, nilai-nilai, dan kepuasan pelanggan merupakan faktor-faktor penentu utama loyalitas pelanggan objek wisata.

Kesimpulan Hipotesis

Hasil analisis dapat diketahui dari bab IV dimana dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tiga hipotesis terbukti berpengaruh dan signifikan, sedangkan empat hipotesis lainnya tidak berpengaruh dan tidak signifikan. Kesimpulan dari hipotesis tersebut dijelaskan sebagaimana berikut : Hasil analisis dapat diketahui dari bab IV dimana dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tiga hipotesis terbukti berpengaruh dan signifikan, sedangkan empat hipotesis lainnya tidak berpengaruh dan tidak signifikan. Kesimpulan dari hipotesis tersebut dijelaskan sebagaimana berikut :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Pelayanan yang diberikan sebagai wujud perhatian dan kepedulian perusahaan terhadap tumbuh kembang usaha mitra plasma ayam broiler. Peternak merasa adanya sentuhan langsung dari perusahaan melalui keberadaan PPL ditengah-tengah pola mitra plasma ini terjalin. Sebagai adanya wujud kontribusi perusahaan secara *immaterial* sebagai hubungan emosional yang terjalin. Semakin kuatnya jalinan emosional terserbut maka semakin tinggi juga kepuasan peternak. ini juga mengapa pola mitra plasma ini sering diserbut dengan pola bapak angkat. Perusahaan sebagai bapak angkat dan peternak menjadi anak angkatnya. Wujud peran sebagai

bapak angkat dapat dilihat bagaimana pelayanannya terhadap anak angkatnya. Bahkan ketika anak angkatnya mengalami kerugian perusahaan memberikan kompensasi kepada peternak. Berdasarkan hasil observasi lapangan kebijakan perusahaan lain tidak memberikan kompensasi, bahkan memberikan denda kepada peternak.

2. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa produk tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan peternak. Berdasarkan observasi lapangan dihimpun informasi bahwa peternak merasa produk terhadap produk yang disalurkan oleh perusahaan, berdasarkan hasil konfirmasi dengan pihak perusahaan yaitu pimpinan wilayah perusahaan tersebut diperoleh informasi bahwa terjadi penarikan *antibiotic growth promoters* (AGP) melalui kebijakan pemerintah. Kebijakan tersebut berlaku untuk semua produsen pakan unggas. Namun pihak perusahaan telah mensosialisasikan kebijakan tersebut kepada mitra plasmanya. Saat ini perusahaan belum menemukan antibiotik pengganti. Sehingga saat itu terjadi kenaikan harga ayam potong di pasar sebab terjadi penurunan bobot ayam secara nasional namun tidak begitu signifikan terhadap jumlah populasi produksi ayam broiler.
3. Dalam hal ini pelayanan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, PPL sebagai perwakilan dari perusahaan yang bertugas membina peternak belum menjadi sumber keunggulan dari perusahaan. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan

peternak menyimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan PPL belum menjadi titik pertimbangan peternak sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Beberapa alasannya adalah terkait komunikasi, intensitas kunjungan, dan solusi terkait masalah-masalah yang dihadapi peternak. Sebagai contoh, PPL diharapkan mampu mendeteksi secara dini potensi kerugian atau keuntungan yang tidak maksimal sebelum pemanenan dilakukan, sehingga potensi tersebut dapat dicegah dan diantisipasi seminimal mungkin.

4. Hasil penelitian ini menunjukkan produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Produk berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif PT Indojoya Agrinusa. PT Indojoya Agrinusa adalah anak perusahaan PT Japfa yang memulai bisnisnya dibidang penetasan bibit ayam broiler atau *day old chick* (DOC). Kemudian mengubah skema bisnisnya menjadi pola mitra plasma untuk menjaga dan mendukung *out put* produksinya. Tentunya PT Indojoya Agrinusa sangat berpengalaman dalam menghasikan bibit ayam broiler yang unggul. Khusus untuk pasokan pakan dan saponak didukung oleh perusahaan induk sendiri yaitu PT Japfa sehingga kualitas produksi sangat terjamin. Melalui hasil observasi wawancara dengan peternak, mereka mengetahui bahwa PT Indojoya Agrinusa adalah anak perusahaan dari PT Japfa melalui sosialisasi yang dilakukan oleh PPL. Informasi tersebut meyakinkan peternak bahwa

produk yang disalurkan oleh PT Indojoya Agrinusa adalah produk yang berkualitas. Itu mengapa produk dari PT Indojoya Agrinusa adalah sumber keunggulan kompetitif dari perusahaan.

5. Kepuasan peternak berpengaruh terhadap loyalitas, semakin puas peternak maka tingkat loyalitas akan semakin tinggi. Maka agar peternak tersebut tetap loyal bermitra maka kepuasan peternak harus selalu ditimbulkan oleh perusahaan. Melalui hasil wawancara dengan para peternak menyimpulkan bahwa peternak akan setia dengan perusahaan jika hasil yang mereka peroleh sesuai dengan harapan. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan peternak dan pimpinan wilayah ada juga ditemukan peternak yang biasanya dalam beberapa periode mendapatkan keuntungan sesuai harapan namun hanya sekali mengalami kerugian langsung terburu-buru untuk berpindah dengan inti plasma lain. Padahal hal tersebut belum tentu disebabkan oleh perusahaan, namun bisa disebabkan oleh kebersihan kandang yang menjadi tanggungjawab peternak.
6. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif, berarti kepuasan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi PT Indojoya Agrinusa. Rasa puas yang dimiliki oleh peternak dapat menjadi sumberdaya yang dapat membuat perusahaan melangkah lebih maju lagi. Sebab rasa puas yang ditunjukkan oleh peternak menandakan adanya keunggulan dari produk dan pelayanan yang ditrakumulasi menjadi keuntungan dari hasil kerja sama pola mitra plasma

yang terjalin. Maka perusahaan harus mampu untuk terus meningkatkan kepuasan peternak agar sumber keunggulan kompetitif perusahaan terus meningkat.

7. Loyalitas tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif PT Indojoya Agrinusa. Loyalitas tidak menjadi sumber keunggulan kompetitif PT Indojoya Agrinusa saat ini. Melalui tanya jawab dengan pimpinan wilayah PT Indojoya Agrinusa, menceritakan bahwa ada sosok yang menjadi penebar isu negatif terhadap PT Indojoya Agrinusa yang selalu mempengaruhi peternak di wilayah kerjanya. Sosok tersebut merasa ingin diperlakukan khusus sebagai peternak setelah berhasil mengajak peternak bergabung dengan PT Indojoya Agrinusa. Namun permintaannya ditolak oleh pihak perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang dapat kami kemukakan sebagai berikut:

1. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel Keunggulan Kompetitif dan nilai *loading factor*, indikator “ Harga deposito DOC yang terjangkau dan harga pakan yang menguntungkan mendapatkan nilai rata-rata terendah. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memproduksi dengan biaya yang lebih rendah atau melakukan diskon harga terhadap DOC atau Sapronak.
2. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel Loyalitas dan nilai *loading factor*,

indikator *retention* (ketahanan terhadap pengaruh yang negatif mengenai perusahaan) mendapatkan nilai rata-rata terendah. sehingga disarankan kepada perusahaan agar melakukan komunikasi yang terbuka kepada peternak untuk meyakinkan peternak untuk tetap loyal, sebab isu yang disebar seringkali terjadi pasca pemanenan terjadi, apalagi ketika peternak mengalami penurunan pendapatan. Sering melakukan pertemuan dengan peternak agar hubungan mitra plasma tidak lagi menjadi sekedar hubungan bisnis, tetapi kekeluargaan.

3. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel Pelayanan dan nilai *loading factor*, indikator Empathy (empati) “perusahaan dan PPL diharapkan dapat memberikan perhatian yang diharapkan baik dengan komunikasi yang baik maupun ketersediaan waktu” memiliki nilai rata-rata yang paling rendah. Ini menunjukkan keterbatasan yang dimiliki perusahaan ataupun PPL dalam melakukan pelayanan kepada peternak. Maka perlu ditingkatkan kembali kapasitas dan kapabilitas PPL, salah satunya merekrut PPL baru sehingga PPL yang lama beban kerjanya bisa lebih ringan dan diharapkan bisa benar-benar maksimal dalam melakukan pelayanan kepada peternak yang lainnya.
4. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel Kepuasan dan nilai *loading factor*, indikator menciptakan citra merek (perusahaan memiliki citra yang baik di mata mitra plasma nya sehingga peternak

hanya fokus membangun kerja sama dengan PT Indojoya Agrinusa) memiliki nilai rata-rata yang paling rendah. Dalam menciptakan dan mempertahankan citra merek merupakan hal yang sulit, sebab jika terjadi kesalahan prosedur atau masalah dengan sistem kerjasama beritanya akan mudah tersebar kepada peternak lainnya, dan itu sangat sulit untuk memulihkan kembali citra perusahaan. Maka dari pada itu disarankan, tetap melakukan kontrol yang kuat terhadap proses berjalannya mitra plasma ini agar dapat meminimalisir kesalahan terjadi. Melakukan penyaluran CSR kepada lingkungan peternak agar masyarakat sekitar juga memandang baik perusahaan sehingga keberadaan kandang dapat diterima dengan senang hari oleh lingkungan sekitar.

Daftar Pustaka

- Ahmadia, Eru.2017. Pengaruh Keunggulan Kompetitif dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan dan Loyalitas pengunjung Objek Wisata air “Owabong” Purbalingga. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber daya Vol.19, no.1, Juni 2017.
- Badan Pusat Statistika.2015. Dinas Peternakan Provinsi Riau. BPS. Produksi Daging dan Telur Ternak Unggas menurut Jenis dan Kabupaten/Kota, 2015
- Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 3th Edition. Pearson Printice Hall

- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). “*Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*”. *Journal of Marketing*. Vol. 57, Oktober, p.83-99.
- Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Jakarta : Erlangga.
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Erlangga, Jakarta
- David, Wheelen, Thomas (2012), *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta
- Day, G.S and R Wensley (1988), *Assesing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority,*” *Journal of Marketing*, Vol 52, April. Pp.1-20
- Fred, David, 2016. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Salemba Empat, Jakarta
- Ferdinand, A. (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gasperz, Vincent, 2012, *All In One: Production and Inventory Management*, Edisi 8, Bogor
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2012. *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Griffin, Jill. 2003. *Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan* (Edisi Revisi), Jakarta: Erlangga
- Hitt, M. A., D. Ireland, dan R. E. Hoskisson. 2011. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 9thed*. South-Western Cengage Learning Oklahoma.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Jogiyanto. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. BPFE Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM. Yogyakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Laura.S, Netty.2017. Pengaruh Kualitas Produk dan Keunggulan Bersaing terhadap Keputusan Pembelian Dengan Citra Merek Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal of Management and Business Review* Vol.14, No.2
- Lenggogeni, Laylani.2016. Faktor-faktor yang mempengaruhi Keunggulan Bersaing dalam upaya meningkatkan Keputusan Pembelian. *Diponegoro Journal of Management*. Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016, Halaman 1-12.

- Lovelock, Christopher dan Lauren Wright, 2005, *Service Marketing Management*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Jaya.
- Mowen, Jhon, C dan Michael Minor. (2002). *Perilaku Konsumen*. Jilid KEdua. Jakarta: Erlangga
- Mullins, Orville, Larreche dan Boyd. 2005. *Marketing Management : A Strategic, Decision Making Approach*, 6th edition. Penerbit McGraw-Hill. New York City.
- Mulyadi, Welly. 2016. *Pengaruh Inovasi, Kreativitas, dan Kepuasan Konsumen terhadap Keunggulan Kompetitif: Sebuah Studi Kasus*. Universitas Pelita Harapan.
- Nur Aisyah, Mimin. 2012. *Peran Strategi, Sumber Daya serta Perubahan Teknologi dan Lingkungan terhadap Penciptaan Keunggulan Kompetitif yang berkesinambungan*.
- Oliver, 1999. *Whence Customer Loyalty: Journal of Marketing (Special Issue)*, 63, 33-44
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Harvard Business Review.
- Porter, Michael E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, Vol 74 (6): 61-78.
- Porter, Michael E. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". 1980. Free Press. Boston
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif*. Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama
- Senge, Peter. (2000). *School That Learn A Fifth Discipline: Fieldbook for educator, Parent, Everyone Who Care About Education*. New York.
- Sudarti, Ken. 2013. *Peningkatan Loyalitas Pelanggan melalui Reputasi Merek, Kepuasan Nasabah, dan Kualitas Pelayanan untuk mencapai Keunggulan Bersaing*. Media Ekonomi dan Manajemen Vol 27. No 1 Januari 2013
- Tjiptono, Fandy 2011. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Andi
- Wijaya, Hendra. 2012. *Kepuasan Peternak Mitra Terhadap Kemitraan Model Contract Farming Usaha Ternak Broiler di Provinsi Jawa Barat dan Banten*. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, vol. 9 No 2, Juli 2012.
- Willy, Abdillah dan Jogyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) : Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Penerbit Andi. Yogyakarta