

658
FA1
2 e.1

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI PROSES
DAN STRATEGI CONTENT
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**
(Studi Kasus : Perusahaan Pelayaran Rakyat
di Jakarta, Semarang, dan Surabaya)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna
memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:
ANDI ROMY FAISAL
NIM. C4A001201**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
S E M A R A N G
2 0 0 3**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI PROSES
DAN STRATEGI CONTENT
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**
(Studi Kasus pada Perusahaan Pelayaran Rakyat
di Jakarta, Semarang, dan Surabaya)

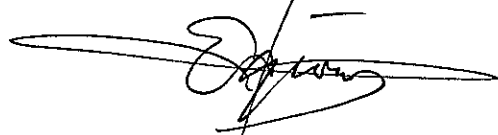
Yang disusun oleh Andi Romy Faisal, NIM C4A001201
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 September 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

Pembimbing Anggota

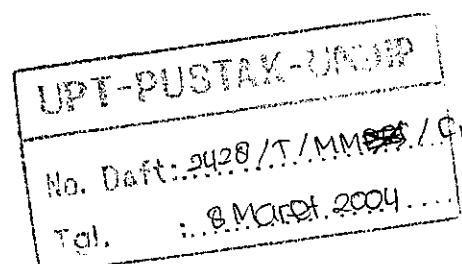


Drs. Sugiono, MSIE

Semarang 23 september 2003
Univesitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

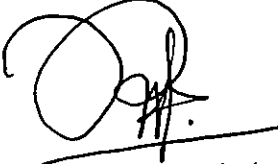




Sertifikasi

Saya, Andi Romy Faisal, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program studi Magister Manajemen atau program lainnya. Karya tulis ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 19 Agustus 2003



Andi Romy Faisal

ABSTRACT

Business opportunity in transportation was appeared from the demand of compability in transportation sector by the rapid development of information technology and telecommunication. This compability will colour technological innovation in management and transportation services, that the service quality in a form of transportation speed and accuracy are the purpose of the beneficial company's management.

The objective of this research is, to analyze the effect of process (strategical plan) and content strategy (company's inovation) on company's operational. From this research was hoped to give input about strategical plan and people's shipping company in a global business world.

This research employed primary data of 76 managers of the people's shipping company in Jakarta, Semarang, and Surabaya, which was selected as the smallest observation units or respondents. The data collection was done by using questioners. The taking of samples was done by employing purposive sampling method, that is, a sample taking which has a certain consideration randomly. The analysis technique used in this research was doubled linier regression.

From the research results indicated that the process strategy (strategical plan) had a positive effect and significant on the operational of people's shipping company ($p=0,000$). The content strategy (company's inovation) had a positive effect and significant on the operational of people's shipping company ($p=0,000$). Likewise, with the process and content strategy altogether had a positive effect and significant on the operational of people's shipping company ($0,000$).

ABSTRAKSI

Peluang bisnis transportasi muncul dari tuntutan komparabilitas sektor transportasi dengan perkembangan yang pesat dari teknologi informasi dan telekomunikasi. Komparabilitas ini akan mewarnai inovasi teknologi dalam manajemen dan pelayanan transportasi, sehingga kualitas pelayanan berupa kecepatan transportasi dan ketepatan merupakan tujuan dari manajemen perusahaan yang menguntungkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh strategi proses (perencanaan strategis) dan strategi content (inovasi perusahaan) terhadap kinerja perusahaan. Dari penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai perencanaan strategis dan inovasi perusahaan pelayanan rakyat pada dunia bisnis yang semakin global.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari 76 manajer perusahaan pelayanan rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya yang terpilih sebagai unit observasi terkecil atau responden. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang bersifat acak dengan pertimbangan tertentu. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi proses (perencanaan strategis) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pelayanan rakyat ($p=0,000$). Strategi content (inovasi perusahaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pelayanan rakyat ($p=0,000$). Demikian pula dengan strategi proses dan strategi content secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pelayanan rakyat ($0,000$).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ **Analisis Pengaruh Strategi Proses dan Strategi Content Terhadap Kinerja Perusahaan**” Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana pada program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menyusun tesis ini penulis telah mendapat bimbingan, pengarahan dan bantuan moral maupun spritual dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Sugiono, MSIE, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, yang telah memberikan bimbingan dan dorongan.
5. Kedua orang tuaku, yang ikut mendoakan, memberikan dukungan dan semangat selama ini.
6. Saudara-saudaraku, yang ikut mendoakan dan memberikan dukungan, dan dorongan selama ini.

7. Ellya, untuk semua dukungan, bantuan, dorongan moral untuk terus maju selama penulisan tesis ini.
8. Teman-teman MM angkatan XVI sore kelas B, untuk persahabatannya dan telah memberikan masukan selama penulisan tesis ini.
9. Teman-temanku yang ada di seluruh Indonesia, untuk persahabatan dan dukungannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan thesis ini. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap semoga thesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, Agustus 2003

Penulis

Andi Romy Faisal

Daftar Isi

| | |
|--|------|
| Halaman Judul..... | i |
| Persetujuan Tesis..... | ii |
| Sertifikasi | iii |
| Abstract | iv |
| Kata Pengantar | vi |
| Daftar Tabel | xi |
| Daftar Gambar..... | xiii |
| Daftar Lampiran | xiv |
| Daftar Rumus | xv |
| Bab I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 8 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian | 9 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.3.1 Kegunaan Penelitian | 9 |
| Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN..... | 10 |
| 2.1 Kinerja Perusahaan | 10 |
| 2.2 Strategi Proses..... | 13 |
| 2.3 Strategi Content | 16 |
| 2.4 Jasa | 20 |
| 2.5 Hubungan Antara Strategi Proses dan Kinerja Perusahaan | 21 |
| 2.6 Hubungan antara Strategi Content dan Kinerja Perusahaan..... | 24 |
| 2.7 Hubungan antara Strategi Proses, Strategi Content dan Kinerja Perusahaan..... | 25 |
| 2.8 Penelitian Terdahulu | 26 |
| 2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model | 28 |

| | |
|--|----|
| 2.10 Hipotesis..... | 29 |
| Bab III METODE PENELITIAN | 31 |
| 3.1 Jenis dan Sumber Data..... | 31 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 32 |
| 3.3 Definisi Operasional Variabel..... | 34 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data..... | 36 |
| 3.5 Teknik Analisis Data | 38 |
| 3.5.1 Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas | 38 |
| 3.5.2 Analisis Uji Asumsi Klasik..... | 39 |
| 3.5.3 Analisis Regresi | 41 |
| 3.5.4 Pengujian Hipotesa | 42 |
| BAB IV ANALISIS DATA | 51 |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Diskriptif | 51 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian | 51 |
| 4.1.2 Data Diskriptif Obyek Penelitian | 52 |
| 4.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas | 52 |
| 4.2.1 Uji Validitas..... | 52 |
| 4.2.2. Uji Relibilitas | 55 |
| 4.3 Analisis Diskriptif..... | 55 |
| 4.4 Analisis Regresi dan Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik..... | 59 |
| 4.4.1 Analisis Regresi..... | 59 |
| 4.4.2 Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik. | 61 |
| 4.5 Pengujian Hipotesis | 67 |
| 4.5.1 Pengujian Hipotesis 1..... | 68 |
| 4.5.2 Pengujian Hipotesis 2..... | 68 |
| 4.5.3 Pengujian Hipotesis 3..... | 69 |
| BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN | 70 |
| 5.1 Kesimpulan | 70 |
| 5.3 Implikasi Kebijakan Manajemen | 72 |
| 5.4 Keterbatasan Penelitian..... | 74 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 5.5 Agenda Penelitian Mendatang..... | 75 |
| Daftar Referensi..... | 76 |
| Lampiran..... | 80 |
| Curriculum Vitae..... | 97 |

Daftar Tabel

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1 | Pertumbuhan Volume Bongkar Muat Barang Perusahaan Pelayaran Rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya tahun 2000 dan 2001 | 5 |
| Tabel 1.2 | Jumlah Kedatangan Kapal Perusahaan Pelayaran Rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya tahun 2000 dan 2001..... | 6 |
| Tabel 1.3 | Pendapatan Bersih Perusahaan Pelayaran Rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya tahun 2000 dan 2001 | 7 |
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu | 27 |
| Tabel 3.1 | Dimensi Variabel | 36 |
| Tabel 3.2 | Durbin Watson d test | 46 |
| Tabel 4.1 | Jumlah Pelayaran Rakyat dan Jumlah Kapal Yang Beroperasi di Jakarta, Semarang, dan Surabaya Tahun 2003 | 52 |
| Tabel 4.2 | Hasil Pengujian Validitas Variabel Strategi Proses (X1) | 53 |
| Tabel 4.3. | Hasil Pengujian Validitas Variabel Strategi Content (X2)..... | 53 |
| Tabel 4.4 | Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja (Y) | 54 |
| Tabel 4.5 | Uji Reliabilitas Variabel Penelitian..... | 55 |
| Tabel 4.6 | Hasil Regresi..... | 60 |
| Tabel 4.7 | Uji Kolmogorov Smirnov Test | 63 |
| Tabel 4.8 | Hasil Nilai Variance Inflation Factor..... | 64 |
| Tabel 4.9 | Hasil Uji Glejser..... | 67 |

Daftar Gambar

| | | |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pemikiran Teoritis | 29 |
| Gambar 4.1 | Distribusi Skor Strategi Proses | 56 |
| Gambar 4.2 | Distribusi Skor Strategi Content | 57 |
| Gambar 4.3 | Distribusi Skor Variabel Kinerja..... | 58 |
| Gambar 4.4 | Analisis Grafik Histogram..... | 61 |
| Gambar 4.5 | Analisis Grafik Normal Plot..... | 62 |
| Gambar 4.6 | Grafik Scatterplot..... | 66 |

Daftar Lampiran

| | | |
|------------|------------------------------------|----|
| Lampiran 1 | Lampiran Draft Kuesioner | 80 |
| Lampiran 2 | Data Penelitian..... | 84 |
| Lampiran 3 | Output SPSS (Pengolahan Data)..... | 86 |

Daftar Rumus

| | | |
|---------|--|----|
| Rumus 1 | Koefisien Korelasi..... | 39 |
| Rumus 2 | Koefisien Korelasi setelah dikoreksi | 40 |
| Rumus 3 | Rumus Regresi Linier Berganda..... | 41 |
| Rumus 4 | t Statistik | 42 |
| Rumus 5 | F Statistik | 50 |
| Rumus 6 | Persamaan Regresi Linier Berganda..... | 60 |

Daftar Grafik

| | | |
|------------|------------------------------|----|
| Grafik 4.4 | Histogram Normalitas..... | 61 |
| Grafik 4.5 | Normal Probability Plot..... | 62 |
| Grafik 4.6 | Scater Plot..... | 66 |

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) dari rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah “*main planning*” atau rencana utama suatu perusahaan. Meskipun rencana itu tidak secara persis merincikan semua pemanfaatan sumber daya manusia, keuangan, dan bahan baku di masa yang akan datang (Pearce dan Robinson, 1997).

Strategi yang dibentuk merupakan kunci untuk mempengaruhi kepentingan perusahaan agar dapat sukses dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba, suatu perbedaan dibuat antara proses perencanaan strategis dan isi/content tentang strategi itu sendiri. Isi/content mempunyai kaitan dengan jenis keputusan strategis, sedang proses memusatkan pada implementasi dan perumusan strategi itu sendiri (Olson dan Bokor, 1995).

Jasa adalah hasil dari usaha penggunaan manusia dan mesin terhadap sejumlah orang atau objek. Jasa meliputi suatu perbuatan, suatu kinerja atau suatu upaya yang tidak bisa diproses secara fisik (Lamb, Hair dan Mc Daniel, 2000).

Perusahaan pelayaran rakyat merupakan salah satu bagian dari industri jasa yang ada di Indonesia, dikatakan industri jasa karena perusahaan pelayaran rakyat hasil akhirnya bukan berupa barang melainkan berupa layanan kepada konsumen, yaitu layanan bongkar muat barang dari/atau ke kapal.

Peluang bisnis transportasi muncul dari tuntutan kompatibilitas sektor transportasi dengan perkembangan yang pesat dari teknologi informasi dan telekomunikasi. Kompatibilitas ini akan mewarnai inovasi teknologi dalam manajemen dan pelayanan transportasi begitu rupa, sehingga kualitas pelayanan berupa kecepatan transportasi dan ketepatan akan merupakan hasil dari manajemen dan pelayanan yang menguntungkan. Industri pelayanan (jasa) transportasi saat ini tidak lagi berjalan secara sendiri, namun harus berinteraksi dengan industri dan sektor ekonomi lainnya dan dengan masyarakat pengguna jasa secara keseluruhan yang akan makin mampu dan bersedia membayar dan menginginkan pilihan atau alternatif dalam melakukan perjalanan atau mengirimkan barangnya terutama ke luar pulau (Ramelan, 1998).

Perencanaan bisnis sering dipandang sebagai suatu *pre-start-up* aktivitas penting untuk membantu mengurangi kesempatan kegagalan bisnis atau usaha (Olson dan Bokor, 1995). Perumusan misi dan rencana suatu perusahaan mencerminkan keinginan perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan melalui pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas (*profitability*). Kegiatan perumusan rencana strategis perusahaan merupakan salah satu strategi proses untuk memperkuat kemampuan perusahaan guna mencegah

masalah yang mungkin timbul, terutama masalah didalam perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Perencanaan strategis yang dilakukan oleh perusahaan pelayaran rakyat meliputi perencanaan jangka pendek diantaranya penambahan fasilitas pada kapal yang berupa derek kapal dan perbaikan badan kapal, perencanaan jangka panjang yang dilakukan yaitu penambahan armada kapal dengan cara pembuatan kapal baru maupun membeli kapal lain. Perencanaan operasional perusahaan pelayaran rakyat biasanya dilakukan pada saat kedatangan kapal, dimana pembongkaran barang yang dimuat kapal dilakukan berdasarkan tujuan barang yang ditentukan oleh pemilik barang. Perencanaan bisnis yang sering dilakukan adalah penentuan jumlah buruh dan biaya pembayaran buruh, jumlah truk, dan lamanya pembongkaran. Hal ini akan menentukan laba yang diperoleh perusahaan, semakin lama pembongkaran muatan kapal maka laba yang akan diperoleh semakin sedikit, karena biaya pembayaran buruh dan biaya peminjaman fasilitas pelabuhan, misal : biaya untuk parkir (sandar) kapal) akan semakin meningkat.

Inovasi yang dilakukan perusahaan pelayaran rakyat tergantung pada perusahaan keagenan dan pemilik kapal, sebagai contoh adalah pemasangan derek pada kapal, penggantian mesin kapal agar kapal berjalan lebih cepat, penggunaan layar, modifikasi bentuk kapal yang berupa perubahan bentuk kamar abk dan kamar mesin agar dapat memuat barang lebih banyak, pemotongan tiang kapal yang lebih rendah dari sebelumnya untuk memungkinkan kapal berjalan lebih cepat, perubahan ukuran dan bentuk baling-baling dan kemudi kapal. Untuk pembongkaran muatan kapal, inovasi yang dilakukan diantaranya penggunaan

derek darat, penggunaan derek kapal, pengaturan posisi truk yang akan memuat/membongkar barang dari/ke kapal agar lebih cepat. Pembongkaran yang biasa dilakukan yaitu dengan cara barang dipanggul oleh buruh dan penggunaan derek, baik derek kapal maupun derek darat. Kapal yang memiliki derek akan memperoleh biaya sewa kapal yang lebih mahal jika dibandingkan dengan kapal yang tidak memiliki derek. Hal ini disebabkan, kapal yang memiliki fasilitas derek akan lebih cepat dalam pelaksanaan bongkar muat barang, disamping itu biaya bongkar muat barang akan semakin sedikit karena tidak memakan waktu yang lama dan biaya tambat labuh kapal akan semakin sedikit pula, jika dibandingkan dengan kapal yang tidak memiliki fasilitas derek bongkar muat barang akan lebih lama, sehingga biaya bongkar muat barang akan semakin banyak dan biaya tambat labuh kapal akan semakin banyak pula.

Pertumbuhan volume barang yang menggunakan angkutan laut relatif tinggi sebagai akibat dari perkembangan aktivitas ekonomi nasional dan internasional. Ini merupakan peluang yang bagi pihak swasta untuk berpartisipasi dalam pembangunan sarana dan prasarana transportasi laut. Perizinan Usaha angkutan laut yang semula ditutup oleh pemerintah telah dibuka kembali, dengan ketentuan izin usaha yang memudahkan pihak swasta untuk membuka usaha pelayaran serta mengembangkannya, dengan syarat memiliki atau menguasai kapal laut berbendera Indonesia. Pengertian menguasai kapal dalam ketentuan pemerintah ialah penguasaan kapal yang dilakukan dengan cara sewa guna usaha (*leasing*) atau *charter* yang biasa disebut dengan kepemilikan keagenan kapal (Soentoro, 1998). Menurut Suyono (2001) keagenan adalah hubungan

berkekuatan secara hukum yang terjadi antara dua pihak, pihak pertama dinamakan 'agen' setuju untuk mewakili pihak kedua yang dinamakan 'pemilik'. Kebanyakan perusahaan pelayaran rakyat memiliki atau menguasai kapal milik sendiri dan beberapa keagenan kapal. Pertumbuhan volume bongkar muat barang yang dilakukan oleh perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya mengalami peningkatan selama tahun 2000 sampai tahun 2001, peningkatan volume bongkar muat barang perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya tampak pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Volume Bongkar Muat Barang Perusahaan
Pelayaran Rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya
Tahun 2000 dan 2001

| Kota | Pelabuhan | Muat (ton) | | | Bongkar (ton) | | |
|----------|---------------|------------|-------|------|---------------|-------|------|
| | | 2000 | 2001 | % | 2000 | 2001 | % |
| Jakarta | Sunda Kelapa | 6345 | 7247 | 6,64 | 9705 | 10375 | 3,34 |
| Semarang | Tanjung Emas | 1037 | 1157 | 5,47 | 4116 | 4621 | 5,78 |
| Surabaya | Tanjung Perak | 2946 | 3417 | 7,40 | 8427 | 9236 | 4,58 |
| | Total | 10328 | 12318 | 8,79 | 22248 | 24432 | 4,68 |

Sumber : DPC Pelra Jakarta, Semarang dan Surabaya diolah.

Dari tabel diatas Jakarta menggunakan data dari pelabuhan Sunda Kelapa dengan alasan Sunda Kelapa merupakan pelabuhan untuk bongkar muat kapal motor atau kapal layar motor yang biasa disebut dengan kapal phinisi, sedangkan Tanjung Priok hanya untuk bongkar muat kapal besi. Data dari tabel diatas menunjukkan bahwa adanya kenaikan bongkar muat barang yang dilakukan oleh perusahaan pelayaran rakyat secara keseluruhan di Jakarta, Semarang dan Surabaya, untuk muat barang naik sebesar 8,79 %, sedangkan untuk bongkar

barang naik sebesar 4,68 %. Dimana untuk muat barang perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta mengalami kenaikan sebesar 6,64 %, Semarang naik sebesar 5,47 % dan Surabaya naik sebesar 7,40 %. Sedangkan untuk bongkar barang perusahaan Pelayaran rakyat di Jakarta mengalami kenaikan sebesar 3,34 %, Semarang naik sebesar 5,78 %, dan Surabaya naik sebesar 4,58 %.

Kenaikan volume bongkar muat barang perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya juga dibarengi dengan kenaikan jumlah kedatangan kapal perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang maupun Surabaya. Kenaikan jumlah kedatangan kapal perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.2
Jumlah Kedatangan Kapal Perusahaan Pelayaran Rakyat
Di Jakarta, Semarang dan Surabaya Tahun 2000 dan 2001

| Kota | Jumlah Kedatangan Kapal | | Prosentase (%) |
|--------------|-------------------------|-------------|----------------|
| | 2000 | 2001 | |
| Jakarta | 985 | 1135 | 7,07 |
| Semarang | 658 | 762 | 7,32 |
| Surabaya | 874 | 938 | 1,33 |
| Total | 2517 | 2835 | 5,75 |

Sumber : DPC Pelra Jakarta, Semarang dan Surabaya diolah.

Dari tabel diatas menunjukkan adanya kenaikan jumlah kedatangan kapal sebesar 5,75 % dari tahun 2000 sampai tahun 2001, dimana Jakarta mengalami peningkatan jumlah kedatangan kapal sebesar 7,07 %, demikian juga dengan Semarang mengalami peningkatan sebesar 7,32 %, dan Surabaya mengalami kenaikan jumlah kedatangan kapal sebesar 1,33 %.

Peningkatan jumlah bongkar muat barang dan jumlah kedatangan kapal yang dilakukan perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya tidak dibarengi dengan kenaikan pendapatan bersih yang diperoleh perusahaan. Pendapatan bersih perusahaan pelayaran rakyat selama tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 di Jakarta, Semarang dan Surabaya mengalami penurunan. Penurunan pendapatan bersih perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya tampak pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.3
Pendapatan Bersih Perusahaan Pelayaran Rakyat
di Jakarta, Semarang dan Surabaya Tahun 2000 dan 2001

| Kota | Pendapatan bersih (dalam juta rupiah) | | Prosentase (%) |
|----------|--|------|----------------|
| | 2000 | 2001 | |
| Jakarta | 2750 | 2454 | -5,69 |
| Semarang | 936 | 865 | -6,57 |
| Surabaya | 1355 | 1126 | -9,23 |
| Total | 5041 | 4445 | -6,28 |

Sumber : DPC Pelra Jakarta, Semarang dan Surabaya Diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa adanya penurunan pendapat bersih perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya sebesar 6,28 %, dimana Jakarta mengalami penurunan sebesar 5,69 %, Semarang turun 6,57 %, dan Surabaya turun 9,23 %. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja perusahaan pelayaran rakyat, yang kemungkinan besar disebabkan kurangnya perencanaan strategis dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Olson dan Bokor (1995) dalam penelitiannya menyebutkan adanya pengaruh dan interaksi yang nyata antara strategi proses dan strategi content ketika dihubungkan dengan kinerja perusahaan pada industri kecil, dan menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan obyek penelitian yang berbeda, baik pada industri manufaktur maupun industri jasa. Penelitian tersebut menjadi dasar dalam penelitian ini. Perencanaan strategis dan inovasi pada perusahaan pelayaran rakyat tidak dapat dipisahkan, karena inovasi yang akan dilakukan tergantung dari perencanaan strategis yang dibuat perusahaan. Perencanaan strategis dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan akan menentukan laba yang akan diperoleh perusahaan.

Berdasarkan uraian dan latar belakang diatas, masalah yang timbul dalam penelitian ini (*research problem*) adalah turunnya kinerja perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya, yang akan diuji lebih lanjut dalam penelitian empiris melalui pendekatan analisis pengaruh strategi proses (perencanaan strategis) dan strategi content (inovasi perusahaan) terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan pangsa pasar.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Setelah mengetahui latar belakang dan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh strategi proses terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh strategi content terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk menganalisis pengaruh strategi proses dan strategi content secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi proses (perencanaan strategis) dan strategi content (inovasi perusahaan) dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan pelayaran rakyat terutama di Jakarta, Semarang dan Surabaya pada khususnya dan perusahaan pelayaran rakyat di Indonesia pada umumnya.

Bagi perusahaan pelayaran rakyat, diharapkan dapat memberikan masukan mengenai perencanaan strategis dan inovasi yang dilakukan perusahaan pelayaran rakyat pada dunia bisnis yang makin global, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan perencanaan strategis dan pengembangan inovasi yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil profitabilitasnya. Selain profitabilitas, yang masih dianggap sebagai aspek utama pengukuran kinerja perusahaan, adalah adanya kelengkapan berupa pangsa pasar (*market share*) yang merupakan salah satu bagian dari pengukuran kinerja perusahaan (Rue dan Byard, (1996) dalam Cahyono, 2000).

Pelham dan Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar (*growth share*), kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas diukur dengan *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow from opeperation*, *return on investment*, *return on asset*.

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan yang paling penting (Kim dan Choi, 1994; Lee dan Miller, 1996; Hadjimanolis 2000). Hal ini juga didasarkan pada argumentasi bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat dan mudah diperoleh dibandingkan dengan pengukuran akuntansi dan oleh sebab itu lebih unggul

dibandingkan dengan indikator kinerja keuangan. Adalah tepat untuk melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan sebagai aspek berbeda dari kinerja perusahaan, dimana masing-masing mempunyai informasi penting dan unik. Secara bersama-sama pertumbuhan dan kinerja keuangan memberikan diskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja aktual dari perusahaan bila dibandingkan dengan menggunakan pengukuran secara sendiri-sendiri.

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi kriteria finansial maupun non-finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukurnya bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Perbedaan tersebut akan berpengaruh kepada perilaku badan usaha. Dan dengan sendirinya juga berpengaruh terhadap kinerja dan tolok ukur yang digunakan (Soeharto (1996) dalam Hatmoko, 2000).

William (1972) dalam Hatmoko (2000) menyatakan bahwa dalam evaluasi kinerja perusahaan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, karena akan mempengaruhi penentuan keberhasilan, yaitu :

1. Relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang akan dimulai.
2. Kesesuaian dengan validitas tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kerja.

3. Perbedaan antara efektivitas dan efisiensi dimana diantara keduanya yang dianggap penting.
4. Sejauh mana sistem nilai dan persepsi penilaian mempengaruhi.

Dukungan empiris untuk prospektif kinerja perusahaan telah ditunjukkan oleh banyak peneliti. Olson dan Bokor (1995) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi proses dan strategi content, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan rata-rata pertumbuhan penjualan (*sales growth rate*). Dalam penelitiannya Pearce, Freeman dan Robinson (1987), menemukan adanya hubungan yang positif antara strategi proses dengan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on asset* dan *return on investment* pada industri manufaktur. Sedangkan penelitian yang dilakukan Hadjimanolis (2000) yang mengukur hubungan antara karakteristik pemilik, karakteristik perusahaan terhadap inovasi perusahaan kecil dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, menemukan bahwa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kecil berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *profitability*, *size*, *market share*, dan *sales growth*. Kim and Choi (1994) dalam penelitiannya pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja. Dan menggunakan indikator, *return on asset* (ROA) dan *sales growth rate* yang dihitung selama jangka waktu 3 tahun. Dan menemukan bahwa strategi inovasi pada perusahaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada kinerja perusahaan, bergantung pada jenis industrinya.

2.2. Strategi Proses

Strategi proses merupakan formalitas dari praktek perencanaan strategis perusahaan yang berisi rencana awal perusahaan yang memuat informasi tentang analisa industri, perencanaan pemasaran, kebutuhan keuangan, pengawasan terhadap kerja pegawai, untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka usaha mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan (Olson dan Bokor, 1995). Strategi proses menggambarkan deretan dari langkah-langkah perencanaan selanjutnya yang akan diambil oleh perusahaan yang diawali dengan analisa situasi internal dan eksternal perusahaan yang diakhiri dengan implementasi dari perencanaan perusahaan dan control pelaksanaan perencanaan perusahaan (Tadepalli, 1992). Menurut Tadepalli dan Avila (1999), perencanaan strategis perusahaan adalah pendefinisian dari misi perusahaan, penentuan hasil yang akan dicapai perusahaan dan objektifitas atau prioritas dari rencana perusahaan yang akan dilakukan terlebih dahulu.

Perencanaan adalah proses dari analisa pemahaman dari suatu sistem dengan formulasi dari objek perusahaan yang dihasilkan perusahaan untuk mendesain alternatif dari aksi dan rencana perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Kallman dan Shapiro (1978) dalam Pearce, Freeman dan Robinson, 1987). Perencanaan yang dilakukan menurut Panojo, Irawan dan Reksohadiprodo (1988) adalah penentuan segala sesuatu sebelum dilakukan kegiatan-kegiatan. Pada hakekatnya perencanaan merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan ekonomis dan efektif pada waktu yang akan datang. Proses ini memerlukan pemikiran tentang apa yang perlu dikerjakan,

bagaimana, dan dimana suatu kegiatan perlu dilakukan serta siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya. Panojo, Irawan dan Reksohadiprodjo (1988) menyebutkan tujuan perencanaan ialah menunjang tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Tujuan perencanaan ialah menghasilkan barang dan jasa secara menguntungkan dan untuk memenuhi harapan karyawan, masyarakat, pemerintah dan leveransir. Menurut Sumarni dan Soeprihanto (1999), perencanaan strategis perusahaan dapat meliputi :

- Penentuan jenis dan jumlah produk yang akan dibuat agar tepat dalam hal kualitas, manfaat dan kuantitasnya agar dapat dicapai keuntungan maksimal.
- Penetapan jumlah dana yang diperlukan untuk modal kerja maupun modal tetap, apakah akan dipenuhi dengan modal sendiri atau dengan pinjaman (kredit).
- Penentuan jumlah pekerja yang akan ditarik dan dipekerjakan dalam perusahaan.

Perencanaan dapat dibuat untuk waktu kapan saja asal waktu yang akan datang. Pada umumnya perusahaan kecil dan menengah membuat perencanaan untuk waktu satu tahun atau kurang. Perusahaan besar membuat perencanaan jangka pendek antara satu sampai dua tahun dan perencanaan jangka panjang untuk lima tahun mendatang (Panojo, Irawan dan Reksohadiprodjo, 1988). Hal ini di perjelas pula oleh Swastha dan Sukotjo (1995), perencanaan jangka pendek tidak selalu diperuntukkan selama satu tahun, dapat juga kurang dari satu tahun.

Ini semua bergantung pada persepsi dari si perencana. Jadi batas waktu satu tahun bukanlah merupakan batas waktu maksimal untuk perencanaan jangka pendek.

Menurut Bantel (1993), dalam penelitiannya pada industri perbankan, perencanaan strategis perusahaan terbagi menjadi :

- Persiapan perencanaan jangka pendek untuk satu tahun mendatang termasuk *specific goals*, spesifik program, *budgets* dan penerimaan respon untuk *specific goals* dan rencana aksi jangka pendek untuk mencapai dan menyelesaikan rencana jangka pendek tersebut.
- Persiapan perencanaan untuk jangka panjang untuk tiga sampai lima tahun mendatang termasuk *specific goals* dan rencana aksi untuk mencapai dan menyelesaikan rencana jangka panjang tersebut.

Perencanaan strategis perusahaan memiliki dua langkah, yaitu penentuan misi perusahaan dan mengidentifikasi tujuan-tujuan korporat perusahaan. Apabila pernyataan misi telah disusun, tujuan-tujuan korporat perlu disusun. Maksud dari tujuan-tujuan korporat adalah agar perusahaan dapat mengukur keberhasilan misi yang telah ditentukan perusahaan (Douglas, 1996). Bidang-bidang kunci dimana tujuan perlu ditetapkan meliputi : posisi pasar, inovasi, produktivitas, sumberdaya fisik dan finansial, profitabilitas perusahaan, kinerja dan pengembangan manajer, kinerja dan sikap karyawan, tanggung jawab publik. Perusahaan jasa perlu mempertimbangkan dalam bidang spesifik yang manakah tujuan harus ditetapkan bagi perusahaan, agar misi dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat tercapai (Jemison, 1987).

Olson dan Bokor (1995), menyebutkan rencana bisnis formal atau perencanaan strategis perusahaan adalah ringkasan dari dokumen tertulis perusahaan yang memuat informasi tentang ide-ide strategis perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu mencapai laba yang maksimal dengan resiko yang minimal, termasuk didalamnya adalah analisa industri, rencana pemasaran produk, rencana produksi produk, kebutuhan modal untuk usaha atau peningkatan usaha, kunci atau trik pelayanan dan lain sebagainya.

2.3. Strategi Content

Strategi content atau isi merupakan implementasi dan operasionalisasi dari rencana perusahaan dan control dari pelaksanaan rencana perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Jemison, 1987). Olson dan Bokor (1995) menyebutkan strategi content merupakan perilaku strategis yang dapat berupa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, perilaku strategis dalam hal ini dapat bertukar-tukar antara kedua ekstrim untuk menjadi sangat inovatif ke menjadi sangat suka meniru. Sandberg dan Hofer (1987) dalam Olson dan Bokor (1995), menyatakan bahwa tingkat inovasi perusahaan tinggi nampak untuk menawarkan potensi yang lebih tinggi/lebih baik dalam meningkatkan kinerja perusahaan jika dibanding dengan perusahaan yang tidak melakukan inovasi atau perusahaan dengan tingkat inovasi perusahaan yang rendah, inovasi yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya dengan melakukan pengembangan atribut produk/layanan baru, pengembangan beragam tingkat mutu produk/layanan, pengembangan model dan ukuran produk/layanan.

Inovasi menurut Stanley *et.al* (1997) intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi dapat bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan dari konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi menurut Husaini (2001) bisa individu, kelompok atau perusahaan, artinya dapat terjadi dalam perusahaan, ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Tetapi yang ideal perusahaan menjadi tempat terlembagakan bagi orang-orang yang berkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru. Freedman (1988) menyatakan perusahaan perlu mendukung dan memandang perlu adanya kegiatan inovasi dan dengan kebijakan yang ditetapkan dapat memberikan arahan pada aktivitas inovasi.

Inovasi menurut Salvatore (2001), pada dasarnya ada dua tipe, yaitu pertama inovasi produk (*product innovation*) yang berarti pengenalan produk baru atau yang telah dikembangkan, dan yang kedua inovasi proses (*process innovation*) yang merupakan pengenalan proses produksi baru yang telah dikembangkan.

Kriteria inovasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan menurut Husaini (2001) adalah sebagai berikut :

1. Menghasilkan sesuatu yang baru.
2. Memecah kebekuan pasar.
3. Memberi *value added* (nilai tambah).

4. Tidak melanggar aturan dan etika.
5. Mempunyai pengaruh besar terhadap keuntungan, dapat menjadi *leader* di industri dan prospek ke depan langgeng.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif, menurut Kotler (1997) dalam mengembangkan dan menghasilkan produk baru dapat dilakukan dengan cara :

- Mengembangkan atribut produk baru, antara lain dengan cara adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk), modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk), memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar), memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil), substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga), penataan kembali (pola lain, tata letak lain, urutan lain, komponen), membalik (luar menjadi dalam), kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, gagasan).
- Mengembangkan beragam tingkat mutu produk.
- Mengembangkan model dan ukuran produk (profilerasi produk).

Selain cara diatas untuk menghasilkan produk yang inovatif menurut Olson dan Bokor (1995) dalam penelitiannya membagi tingkat inovasi perusahaan pada industri kecil terbagi menjadi :

- Gagasan atau ide mengenai produk atau layanan baru.
- *Competitive duplication, competitive* disini diartikan gagasan perusahaan yang berbeda dengan perusahaan pesaing mengenai produk atau layanan yang baru, baik atribut, ukuran dan model dari produk atau layanan.

- *Franchising* (baik sebagai *franchisor* atau *franchisee*).

Inovasi adalah suatu kegiatan seseorang atau organisasi yang menyangkut perubahan atau perkembangan, seperti yang dikemukakan oleh Van de Van (1986) dalam Sulistiyani (2000) yang memberikan definisi inovasi adalah sebagai perhatian perusahaan dalam mengenali kebutuhan ide-ide baru dan suatu tindakan yang harus dilakukan dalam organisasi. Inovasi menurut Harley dan Hult (1998) dalam Sulistiyani (2000), mengatakan bahwa ada 4 budaya dalam kegiatan berinovasi, yaitu :

1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan, adalah keterbukaan dari adanya sikap kebebasan, kesepakatan, keterbukaan dari karyawan dalam mengembangkan ide, gagasan, konsep untuk menuju kearah yang lebih baik.
2. Pembagian tugas yaitu keleluasaan dalam memberikan tugas yang diberikan kepada karyawan, dengan membentuk team kerja, menetapkan peraturan dalam melakukan pekerjaan.
3. Dukungan (*support*) dari seseorang yang aktif melakukan kegiatan, keterbukaan dalam menampung ide, gagasan-gagasan baru, serta menerima ide/gagasan dari karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
4. Pengembangan diri, adalah dengan memberikan kesempatan dalam mengikuti seminar, rotasi jabatan, serta meningkatkan dengan studi lanjut.

2.4. Jasa

Industri jasa memerlukan perencanaan strategis dan inovasi yang terus dikembangkan seperti halnya pada industri manufaktur dan industri kecil. Dengan perencanaan strategis dan inovasi yang terus dikembangkan, perusahaan akan dapat bertahan hidup dan menghasilkan kinerja yang baik (Jemison, 1987).

Menurut Kotler (1997), jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Sedangkan menurut Lamb, Hair dan Mc Daniel (2000) jasa adalah hasil dari usaha penggunaan manusia dan mesin terhadap sejumlah orang atau objek, jasa meliputi suatu perbuatan, suatu kinerja atau suatu upaya yang tidak bisa diproses secara fisik. Menurut (Lamb, Hair dan Mc Daniel, 2000); Kotler, (1997), jasa memiliki beberapa kriteria yang unik, yang membedakannya dengan barang adalah :

- Tidak berwujud (*intangibility*).

Jasa tidak dapat dipegang, dilihat, dicicipi, didengar atau dirasakan sebagai mana yang terjadi pada barang. Jasa tidak dapat disimpan dan pada umumnya mudah ditiru. Jasa tidak berwujud. Tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli.

- Tidak dapat dipisahkan (*inseparability*).

Jasa sering dijual, diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, dengan kata lain, produksi dan konsumsi jasa merupakan akritas yang

tidak dapat dipisahkan. Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi dan dapat disimpan dalam persediaan, didistribusikan lewat berbagai penjualan, dan kemudian baru dikonsumsi. Jika seseorang melakukan jasa, maka penyediannya adalah bagian dari jasa.

- Keragaman (*heterogenity*).

Jasa yang ditawarkan cenderung tidak standard dan seragam jika dibandingkan dengan barang. Karena tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana jasa itu dilakukan, jasa sangat bervariasi.

- Tidak tahan lama (*perishability*).

Jasa tidak dapat disimpan, dimasukkan ke dalam gudang atau dijadikan persediaan seperti pada barang. Mudah lenyapnya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap karena mudah untuk lebih dahulu mengatur staff untuk melakukan jasa itu. Jika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa menghadapi masalah yang rumit, sehingga perusahaan jasa perlu untuk memiliki strategi cadangan.

2.5. Hubungan antara Strategi Proses dan Kinerja Perusahaan

Dalam penelitiannya Pearce, Freeman dan Robinson (1987), menemukan adanya hubungan yang positif antara strategi proses dengan dimensi perencanaan strategi dengan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on investment* (ROI) dan *return on asset* (ROA) pada industri manufaktur. Olson

dan Bokor (1995) dalam penelitiannya menyebutkan adanya pengaruh dan hubungan yang positif antara strategi proses dengan dimensi formalitas rencana strategis perusahaan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *sales growth rate* pada industri kecil. Ditambahkan pula oleh Keats dan Bracker (1988), strategi proses berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on investment* (ROI) dan *return on asset* (ROA) pada industri kecil. Penelitian Chakravarty, Balaji, Yves (1992), menunjukkan bahwa strategi proses berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Lyles, Baird, Orris dan Kurotka (1993), dalam penelitiannya pada industri kecil menemukan adanya pengaruh yang positif antara strategi proses dengan dimensi formalitas perencanaan strategis perusahaan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on asset* (ROA) dan pertumbuhan penjualan pada industri kecil. Schwenk dan Shrader (1993), menemukan adanya hubungan yang positif antara strategi proses dengan terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan dimensi *return on asset* (ROA), *sales growth*, *return on investment* (ROI). Jemison (1987), dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh yang positif antara strategi proses dengan dimensi *organizational process* dan kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on asset* (ROA) pada industri perbankan. Hubungan dan pengaruh yang positif antara strategi proses dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE) juga ditemukan oleh Pearce, Freeman, dan Robinson (1987) pada manufakturing. Adam dan Swamidass (1989), menemukan bahwa strategi proses berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur

dengan produktifitas perusahaan pada industri manufakturing. Penelitian Douglas (1996), juga menemukan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara perencanaan strategis perusahaan terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan dimensi ROI, *earning growth*, *sales growth*, dan *market share change* pada industri manufakturing.

Hubungan dan pengaruh yang positif antara perencanaan strategis perusahaan dan kinerja keuangan perusahaan juga ditemukan oleh Kleinsorge, Schary dan Tanner (1991) pada industri perkapalan. Gibson, Sink dan Mundy (1994), dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara perencanaan strategis perusahaan dengan dimensi sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang perusahaan untuk kerja sama antara *shipper* dan *carrier* terhadap kinerja perusahaan pada industri perkapalan. Ditambahkan pula oleh Miller dan Cardinal (1994), perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dengan menggunakan studi *meta-analisis* pada tiga puluh lima penelitian yang relevan dengan perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Penelitian Goldstein dan Schaweikhart (2002), juga menemukan adanya pengaruh yang positif antara perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on investment* (ROI) dan *return on asset* (ROA), pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar pada industri kecil.

Dari penelitian terdahulu, maka dapat diambil hipotesis :

H1 : *Strategi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

2.6. Hubungan antara Strategi Content dan Kinerja Perusahaan

Penelitian Olson dan Bokor (1995), menyebutkan adanya pengaruh yang positif antara strategi content dengan dimensi inovasi perusahaan dan indikator *new product / service idea* (inovatif) dan *competitive duplication* (non-inovatif) dari perusahaan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *sales growth rate* pada industri kecil. Adam dan Swamidass (1989), dalam penelitiannya menemukan bahwa strategi content dengan dimensi *product positioning* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan produktifitas perusahaan pada industri manufakturing. Penelitian Chakravarty, Balaji dan Yves (1992), menemukan strategi content berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Penelitian yang dilakukan Hadjimanolis (2000) mengukur hubungan antara karakteristik pemilik, karakteristik perusahaan terhadap inovasi perusahaan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, menemukan adanya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan kecil tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *profitability, size, market share, dan sales growth* pada industri kecil. Kim and Choi (1994) dalam penelitiannya pada berbagai jenis perusahaan kecil di Korea yang menggunakan berbagai strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *return on asset (ROA)* dan *sales growth rate* yang dihitung selama jangka waktu 3 tahun, menemukan bahwa strategi inovasi pada perusahaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada kinerja perusahaan, bergantung pada jenis industrinya. Dalam penelitiannya Jemison (1987), menemukan adanya hubungan yang positif antara strategi content yang diukur

dengan *produk mix, pricings, dan internal operating efficiency* terhadap kinerja perusahaan yang menggunakan indikator *return and risk* pada industri perbankan. Randolph, Sapienza dan Watson (1991), dalam penelitiannya terhadap industri kecil juga menemukan adanya hubungan dan pengaruh yang nyata antara strategi content dengan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on investment (ROI)* dan *return on asset (ROA)* pada industri kecil. Dari penelitian terdahulu, maka dapat diambil hipotesis :

H2 : *Strategi content berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

2.7. Hubungan antara Strategi Proses, Strategi Content dan Kinerja Perusahaan

Penelitian Olson dan Bokor (1995), menggunakan indikator *new product / service idea* (inovatif) dan *competitive duplication* (non-inovatif) sebagai dimensi dari strategi content perusahaan yang berkaitan dengan formalitas perencanaan strategi perusahaan sebagai dimensi dari strategi proses terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *sales growth rate* berpengaruh positif, dari penelitian tersebut diketahui bahwa strategi proses dan strategi content secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *sales growth rate* pada industri kecil. Ditambahkan pula oleh Keats dan Bracker (1988), dalam penelitiannya menunjukkan strategi proses dan strategi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil. Penelitian yang dilakukan oleh Chakravarty, Balaji, Yves (1992),

UPY PUSTAK-UNDIP

menemukan strategi proses dan strategi content secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Lyles, Baird, Orris dan Kurotka (1993), dalam penelitiannya pada industri kecil juga menemukan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara strategi proses dan strategi content terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan indikator *return on asset* (ROA) dan *sales growth rate* pada industri kecil.

Dari penelitian terdahulu, maka dapat diambil hipotesis :

H3 : *Strategi proses dan strategi content berpengaruh bersama-sama secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

2.8. Penelitian Terdahulu

Hubungan antara strategi proses dan strategi content terhadap kinerja perusahaan telah diteliti walaupun ada beberapa penelitian yang menggunakan variabel-variabel tersebut secara terpisah. Ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini terangkum pada tabel dibawah ini.

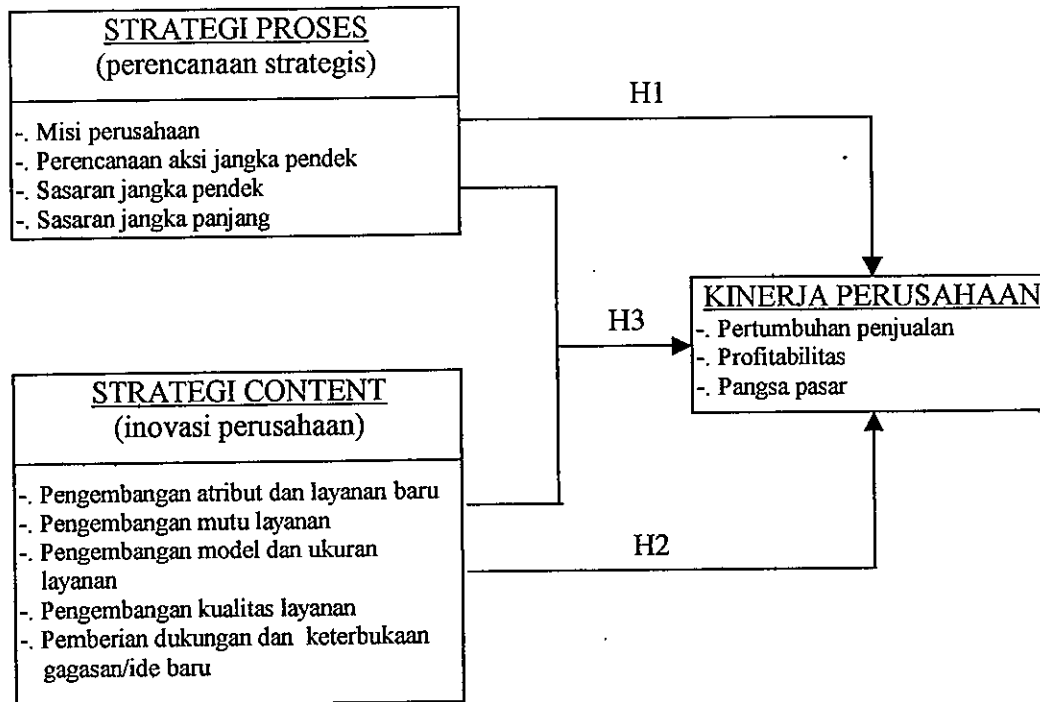
TABEL 2.1
Penelitian Terdahulu

| Judul (Pengarang, Tahun) | Studi | Sampel | Alat Analisis | Hasil |
|--|--|--|----------------------|---|
| Strategy Process-Content Interaction : Effect on Growth Performance in Small, Start-up Firms (Philip D. Olson dan Donald W. Bokor, 1995) | Menguji hubungan antara strategi proses dan strategi content dengan kinerja perusahaan | Industri kecil | Regresi | Strategi proses dan strategi content berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan |
| Strategy Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Two Decades of Research (C. Chet Miller And Laura B. Cardinal, 1994) | Menguji hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan | Tiga puluh lima studi tentang perencanaan strategis dan kinerja perusahaan | Meta-Analisis | Perencanaan strategis perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan |
| Integrating The Natural Environment Into Strategic Planning process : An Empirical Assessment (Thomas J. Douglas, 1996) | Menguji hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja keuangan perusahaan | Industri manufaktur | Regresi | Perencanaan strategis perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan |
| Shipper-Carrier Relationship and Carrier Selection Criteria (Brian J. Gibson, Harry L. Sink dan Ray A. Mundy, 1994) | Menguji hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan | Industri perkapalan | Meta-Analisis | Perencanaan strategis perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan |
| Risk and The Relationship Among Strategy, Organization Processes, and Performance (Jemison B. David, 1987) | Menguji hubungan antara strategi content, proses organisasi dengan kinerja perusahaan | Industri perbankan | Regresi | Strategi content dan proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan |
| Technology-Structure Fit and Performance in Small Businesses: An Axamination of the Moderating Effects of Organizational States (Randolph Alan W., Sapienza Harry J. dan Watson Anne Mary, 1991) | Menguji hubungan antara kesesuaian struktur dan teknologi sebagai inovasi perusahaan dengan kinerja perusahaan | Industri kecil | Regresi | Kesesuaian struktur dan teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan |
| Standarization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation Szymanski David M., Bharadwaj Sundar G. dan Varadajan Rajan P., 1993) | Menguji hubungan antara strategi content dan kinerja perusahaan | Industri manufaktur | Korelasi dan Regresi | Strategi content berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. |

2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Olson dan Bokor (1995) yaitu "*Strategy Process-Content Interaction : Effect on Growth Performance in Small, Start-up Firms*" dengan beberapa perubahan dan modifikasi. Perubahan yang dilakukan adalah obyek penelitian yang berbeda. Dalam penelitian ini menggunakan obyek penelitian perusahaan pelayaran rakyat yang bergerak dibidang industri jasa bongkar muat barang dari/ke kapal, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Olson dan Bokor (1995) menggunakan obyek penelitian pada perusahaan kecil. Beberapa dimensi dalam variabel tersebut tidak dipakai dan ada penambahan karena disesuaikan dengan obyek penelitian yang akan dilakukan. Perubahan yang dilakukan bertujuan untuk menyesuaikan dengan kondisi dan keadaan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini mengkonsepkan pada pimpinan perusahaan/manajer perusahaan yang bertanggung jawab untuk penentuan perencanaan strategis dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, yang mempengaruhi hasil dari kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan kerangka penelitian teoritis yang terlihat pada gambar dibawah ini.

GAMBAR 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini Pearce, Freeman dan Robinson (1987), Keats dan Bracker (1988), Miller dan Cardinal (1994), Olson dan Bokor (1995), Douglas (1996), Hadjimanolis (2000).

2.10. Hipotesis

Penelitian terdahulu menyebutkan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara strategi proses dan strategi content baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan. Olson dan Bokor (1995), dalam penelitiannya menyebutkan adanya pengaruh yang positif antara strategi proses dan strategi content dari perusahaan baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama ketika dihubungkan dengan kinerja perusahaan pada industri kecil. Penelitian Chakravarty, Balaji, Yves (1992), menunjukkan

strategi proses dan strategi content berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Penelitian yang dilakukan oleh Pearce, Freeman dan Robinson (1987), juga menemukan adanya pengaruh yang positif antara strategi proses terhadap kinerja keuangan perusahaan pada industri kecil. Schwenk dan Shrader (1993), dalam studi penelitiannya menemukan bahwa hubungan dan pengaruh strategi proses terhadap kinerja perusahaan adalah positif dan signifikan pada industri kecil. Szymanski, Bharadwaj dan Varadarajan (1993), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara strategi content dan kinerja keuangan perusahaan pada industri manufakturing. Dari uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka dapat diambil kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : *Strategi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*
- H2 : *Strategi content berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.*
- H3 : *Strategi proses dan strategi content berpengaruh bersama-sama secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan*

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memilih perusahaan pelayaran rakyat di kota Jakarta, Semarang, dan Surabaya sebagai obyek penelitian. Adapun karakteristik obyek penelitian ini adalah perusahaan yang memberikan layanan jasa bongkar muat barang dari/ke kapal layar motor atau kapal motor yang lebih dikenal dengan sebutan kapal phinisi.

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer, yang diperoleh dari penelitian lapangan. Data primer diambil dari para manajer/pimpinan perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya yang terpilih sebagai unit observasi terkecil atau responden. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan (kuesioner).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama, yaitu:

- Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial ekonomi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial ekonomi, seperti : usia, pendidikan, pengalaman usaha, jumlah karyawan dan umur perusahaan (lama perusahaan beroperasi).
- Bagian kedua menyangkut tentang strategi proses (perencanaan strategis), strategi content (inovasi perusahaan) dan kinerja perusahaan pelayaran rakyat. Masing-masing bagian dari variabel penelitian yang merupakan

strategi proses (misi perusahaan, penetapan aksi jangka pendek dan modal kerja, sasaran jangka pendek, sasaran jangka panjang), strategi content (pengembangan atribut layanan baru, pengembangan beragam tingkat mutu layanan, pengembangan model dan ukuran layanan, pengembangan kualitas layanan, pemberian dukungan dan keterbukaan kepada karyawan tentang ide/gagasan layanan baru), dan kinerja perusahaan (peretumbuhan penjualan, profitabilitas (ROA dan ROI), pangsa pasar), memuat pernyataan dan pertanyaan yang dimintai penilaian dari responden.

Selain data primer juga telah diambil data sekunder. Data sekunder berasal dari data yang tidak secara langsung diperoleh dari sumbernya, tetapi melalui pihak kedua. Sifat data sekunder ini untuk mendukung data primer, data sekunder dalam penelitian ini adalah data perusahaan perusahaan pelayaran rakyat mengenai jumlah perusahaan, lama beroperasi perusahaan, jumlah bongkar muat barang, jumlah kedatangan kapal dan pendapatan bersih perusahaan selama tahun 2000 dan tahun 2001 yang berasal dari DPC Pelra Jakarta, Semarang, dan Surabaya.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001). Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik.

Populasi adalah kumpulan secara keseluruhan dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan. Untuk penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya dengan jumlah 147 perusahaan.

Singarimbun dan Effendi (1995), menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam memperoleh data untuk penelitian digunakan cara *sampling*, yaitu penelitian yang tidak dikenakan pada semua obyek, melainkan hanya sebagian obyek. Hair *et al* (1995, p:105) menjelaskan bahwa besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model regresi yang cocok. Untuk mendapatkan model regresi yang baik jumlah sampel yang harus dicapai adalah 15 sampai 20 observasi untuk setiap variabel bebas. Dari perhitungan tersebut, jumlah responden/sampel yang dibutuhkan adalah sebesar 30 sampai 40 perusahaan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud adalah :

1. Perusahaan pelayaran rakyat yang telah terdaftar dalam DPC Pelra setempat (Jakarta, Semarang dan Surabaya).
2. Memiliki kapal dan keagenan kapal minimal tiga kapal.
3. Telah beroperasi minimal tiga tahun.

Berdasarkan Hair *et al* (1984, p:105) mengenai teknik pengambilan sampel dan adanya *purposive sampling* tersebut diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 76 perusahaan pelayaran rakyat di Jakarta, Semarang dan Surabaya.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi proses (X1) merupakan praktek dari perencanaan strategis perusahaan yang berisi rencana awal perusahaan yang memuat informasi tentang analisa industri, perencanaan pemasaran, kebutuhan keuangan, pengawasan terhadap kerja pegawai, untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam rangka usaha untuk memperoleh laba yang maksimal dengan resiko yang rendah dan mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan (Olson dan Bokor, 1995). dengan indikator: 1) perumusan misi perusahaan, 2) sasaran jangka panjang, 3) sasaran jangka pendek, 4) perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan modal kerja (Olson dan Bokor (1995), Bantel (1993) Douglas (1996)), 5 point skala pada 4 item untuk mengukur strategi proses.
2. Strategi content (X2) merupakan implementasi dan operasionalisasi dari rencana perusahaan dan control dari pelaksanaan rencana perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Jemison, 1987). Inovasi menurut Stanley *et.al* (1997) intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide

menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Variabel strategi content (inovasi perusahaan) dibentuk oleh empat indikator, yaitu : 1) pengembangan atribut dan layanan baru, 2) pengembangan beragam tingkat mutu layanan, 3) pengembangan model dan ukuran layanan, 4) pengembangan kualitas layanan, 5) pemberian dukungan dan keterbukaan dalam mengembangkan ide dan gagasan baru (Miller dan Cardinal (1994), Pearce, Freeman dan Robinson (1987), Kotler (1997), Olson dan Bokor (1995)). 5 point skala pada 5 item untuk mengukur strategi content.

3. Kinerja perusahaan (Y) merupakan hasil dari perencanaan strategis perusahaan dan inovasi perusahaan untuk meningkatkan laba dan mempertahankan usaha. Pelham dan Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar (*growth share*) yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas, diukur melalui *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow from opeperation*, *return on investment*, *return on asset*. Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh empat indikator yaitu : 1) pertumbuhan penjualan, 2) profitabilitas (ROA dan ROI) , 3) pangsa pasar (Miller dan Cardinal (1994), Pearce, Freeman dan Robinson (1987), Keats dan Bracker (1988), Olson dan Bokor (1995), Douglas (1996)), 5 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja perusahaan.

Dari definisi operasional dan dimensi variabel yang tersebut diatas, maka dapat dibuat bagan dari variabel dan dimensinya sebagai berikut :

TABEL 3.1
Dimensi Variabel

| Variabel | Nama Variabel | | Dimensi |
|------------------------|------------------|------|---|
| Bebas (Independen) | Strategi Proses | X1.1 | Perumusan misi perusahaan |
| | | X1.2 | Sasaran jangka panjang |
| | | X1.3 | Sasaran jangka pendek |
| | | X1.4 | Perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan modal |
| | Strategi Content | X2.1 | Pengembangan atribut dan layanan baru |
| | | X2.2 | Pengembangan berangan tingkat mutu layanan |
| | | X2.3 | Pengembangan model dan ukuran layanan |
| | | X2.4 | Pengembangan kualitas layanan |
| | | X2.5 | Pemberian dukungan dan keterbukaan dalam mengembangkan ide dan gagasan baru |
| Terikat (Dependent) | Kinerja | Y.1 | Pertumbuhan penjualan |
| | | Y.2 | Profitabilitas (ROA dan ROI) |
| | | Y.3 | Pangsa pasar |

Sumber : Pearce, Freeman dan Robinson (1987), Keats dan Bracker (1988), Bantel (1993), Miller dan Cardinal (1994), Olson dan Bokor (1995), Douglas (1996), Kotler (1997), Hadjimanolis (2000).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode angket dalam penelitian ini berbentuk laporan yang mendasarkan pada diri sendiri, setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Adapun anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa obyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan obyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Skala yang sering digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban yang merupakan skala jenis ordinal dengan pilihan sebagai berikut :

- 1 = Sangat Setuju
- 2 = Setuju
- 3 = Ragu-ragu
- 4 = Tidak Setuju
- 5 = Sangat Tidak Setuju

Skala likert dikatakan orthogonal, karena pernyataan Sangat Setuju mempunyai tingkat atau preferensi yang "*lebih tinggi*" dari Setuju, dan Setuju "*lebih tinggi*" dari Ragu-ragu (Ghozali, 2002). Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator/dimensi variabel. Kemudian indikator/dimensi tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2001). Dalam penelitian Bantel (1993), menggunakan skala likert 1 sampai 5, hal ini yang mendasari penggunaan skala likert dengan skala 1 sampai 5 dalam penelitian ini. Variabel strategi proses mengukur perencanaan strategis perusahaan dengan dimensi : perumusan misi perusahaan, sasaran jangka panjang , sasaran jangka pendek, perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan modal kerja. Untuk variabel strategi content yang mengukur inovasi perusahaan dengan menggunakan dimensi : pengembangan atribut dan layanan baru, pengembangan beragam

tingkat mutu layanan, pengembangan model dan ukuran layanan, pengembangan kualitas layanan, pemberian dukungan dan keterbukaan dalam mengembangkan ide dan gagasan baru. Variabel kinerja perusahaan menggunakan dimensi : pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan pangsa pasar.

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan pemecahan masalah/solusi pada *research question/research problem* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Analisis data dilakukan dan digunakan untuk mendapatkan data yang akurat atau relatif dapat dipertanggung jawabkan, maka kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu.

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002).

Menurut Ghozali (2002), tingkat validitas kuesioner dapat diukur dengan tiga cara, yaitu :

- Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total score konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan acara

membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - k$ dalam hal ini n adalah jumlah sample dan k adalah jumlah konstruk. Jika r hitung (untuk tiap butir atau pertanyaan) lebih besar dari r table dengan α 0,05 dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

- Menghitung korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score. Jika score masing-masing butir pertanyaan dengan total score menunjukkan hasil yang signifikan dapat dikatakan masing-masing butir atau pertanyaan adalah valid.
- Menguji dengan analisis faktor, dengan mengkonfirmasi butir-butir pertanyaan atau indikator sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel, maka akan memiliki nilai loading yang tinggi.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Santoso, 2000). Karena didalam penelitian ini menggunakan kuesioner, maka kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur yaitu strategi proses (perencanaan strategis), strategi content (inovasi perusahaan) dan kinerja perusahaan, sehingga data yang diperoleh adalah data yang valid.

Rumus :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{(n\sum X^2 - (\sum X)^2) (n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- r = koefisien korelasi
- $\sum X$ = Jumlah skor item
- $\sum Y$ = Jumlah skor total
- n = Jumlah sampel

Teknik yang digunakan untuk mekoreksi hasil perhitungan tersebut adalah teknik korelasi *part whole*, yakni :

$$r_{pq} = \frac{r_{tp} (SD_t) - (SD_p)}{\sqrt{(SD_t^2) - (SD_p)^2 - 2 (r_{tp}) (SD_t) (SD_p)}} \dots\dots\dots(2)$$

Dimana :

- r_{pq} = koefisien korelasi setelah dikoreksi
- r_{tp} = koefisien korelasi setelah dikoreksi
- SD_t = standar deviasi total
- SD_p = standar deviasi item atau bagian

Berdasarkan korelasi yang dihasilkan maka akan ditafsirkan sebagai berikut:

- 0,00 – 0,20 tidak ada korelasi
- 0,21 – 0,40 korelasi rendah
- 0,41 – 0,60 korelasi sedang
- 0,61- 0,80 korelasi kuat
- 0,81 – 1,00 korelasi sangat kuat

Berdasarkan penafsiran diatas maka suatu indikator empiris dikata sah jika koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,41. Jika koefisien korelasinya lebih kecil dari 0,41 maka indikator empiris tersebut tidak sah. Setelah semua

korelasi dihitung antar masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat signifikan / tidak, dapat dilihat melalui signifikansi nilai *r produk moment Pearson* (Santoso, 2000). Untuk memudahkan perhitungan validitas, digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 11.0.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat stabilitas variabel pengukur, artinya variabel-variabel tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran ulang oleh penelitian yang sama dengan instrumen penelitian yang sama (Ghozali, 2002).

Dalam aplikasinya, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas yang dilakukan adalah pengujian reliabilitas konsistensi internal (*Internal Consistency Reliability*). Untuk mengukur konsistensi internal, hanya diperlukan sekali pengujian terhadap skor jawaban responden dengan menggunakan teknik statistik tertentu, antara lain *Split Half Reliability Coefficient and Conbrach's Coefficient Alpha* (Santoso, 2000). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60 (Nunnally (1969) dalam Ghozali, 2002). Untuk memudahkan perhitungan uji reliabilitas, digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 11.0.

3.5.2. Analisis Uji Asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi sebagai alat analisis statistik dapat menghadapi beberapa masalah yang serius, diantaranya, dua atau lebih variabel penjelas dalam suatu regresi mempunyai korelasi yang tinggi, varians dari faktor galat adalah konstan untuk semua nilai dari variabel bebas yang tidak dipenuhi, terjadi galat atau residual yang berurutan berkorelasi. Model regresi yang diperoleh dari metode OLS merupakan metode regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (Best Linear Unbias Estimator / BLUE) (Ghozali, 2002). Kondisi ini akan terjadi bila memenuhi beberapa asumsi klasik seperti normalitas, tidak ada multikoleneritas yang sempurna antar variabel bebas, tidak ada autokorelasi dan heteroskedasitas. Untuk itu data dalam penelitian perlu diteliti dengan uji asumsi klasik, yaitu dengan melihat ada tidaknya hal-hal seperti :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Cara lain adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis

lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2002).

Mendeteksi ada tidaknya normalitas dalam data penelitian dapat juga dilakukan dengan uji statistik. Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji *Komogorov-Smirnov test* dengan asumsi bahwa nilai signifikansi (Sig) untuk masing-masing variabel berada diatas 0,05 (Santoso 2000), dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 11.0.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan linear yang “*sempurna*” atau pasti, diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi (Gujarati,1995). Uji ini digunakan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independent. Jika terjadi korelasi yang tinggi atau sempurna, maka koefisien regresi akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independent secara individual. Menurut Ghozali (2002), multikolinieritas dapat dideteksi dengan menggunakan cara regresi parsial, caranya mengestimasi model regresi awal dan mendapatkan nilai R^2 , kemudian membandingkan antara nilai R^2 regresi awal dengan nilai R^2 regresi parsial, jika nilai R^2 lebih tinggi, maka didalam regresi parsial tersebut terdapat

multikolinearitas, atau membandingkan nilai F hitung setelah diregresi partial, jika F hitung lebih kecil dari F table, berarti variabel bebas berkorelasi dengan variabel bebas lainnya dan ini menunjukkan adanya multikolinearitas dalam model. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas, menurut Santoso (2000) dapat dengan melihat hasil print out aplikasi komputer statistik SPSS sebagai berikut :

1. Mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) disekitar angka 1 dan kurang dari 5.
2. Mempunyai angka tolerance diatas ambang batas 0,0001.
3. Koefisien korelasi antar variabel independent (r^2 parsial) haruslah lemah (dibawah 0,5).
4. *Eigenvalue* tidak mendekati angka 0 dan nilai *condition index* tidak melampaui angka 30.

Untuk memudahkan uji multikolinearitas, digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 11.0.

3. Uji Heteroskedasitas

Heteroskedasitas timbul pada saat asumsi bahwa varians dari faktor galat adalah konstan untuk semua nilai dari variabel bebas yang tidak dipenuhi. Hal ini seringkali muncul dalam *cross-sectional data* (data dari sample keluarga, perusahaan, atau unit ekonomi yang lainnya untuk tahun tertentu atau untuk periode waktu yang lain), dimana ukuran galat bisa bertambah besar (yang paling umum) atau bertambah kecil sesuai dengan ukuran variabel bebas yang digunakan

dalam penelitian (Gujarati,1995). Uji ini digunakan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk melihat ada tidaknya heteroskedositas dalam model regresi dapat digunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Ada tidaknya heteroskedositas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu mencolok. Untuk melihat adanya heteroskedositas dapat dilihat dari scatter plotnya dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance* dari μ , *decreasing variance* of μ dan kombinasi dari keduanya. Pengujian Glejser dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for windows versi 11.0. Apabila dari hasil pengujian ini terlihat probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5 % maka model regresi tersebut tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2002)

4. Uji Autokorelasi

Kapanpun terjadi galat atau residual yang berurutan berkorelasi, kita memiliki autokorelasi (*autocorrelation*) atau korelasi serial. Pada saat galat yang berurutan mempunyai tanda yang sama, kita mempunyai autokorelasi yang positif. Pada saat berubah secara teratur, kita memiliki autokorelasi yang negatif. Autokorelasi biasanya terjadi pada data deret-waktu (*time-series data*) (data yang hanya mempunyai satu observasi untuk setiap variabel pada setiap satuan waktu)

(Gujarati,1995). Uji ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel dalam model regresi karena tenggang waktu (*time lag*). Ada tidaknya autokorelasi diketahui dengan menggunakan metode *Dubin Watson* (Dw) test. Sedangkan cara mengujinya adalah dengan membandingkan nilai Dw yang dihitung (d) dengan d_L dan d_U dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 3.2
Durbin Watson d Test

| Hipotesis Nol | Keputusan | Jika |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Tidak ada otokorelasi positif | Tolak | $0 < d < d_L$ |
| Tidak ada otokorelasi positif | Tanpa kesimpulan | $d_L \leq d \leq d_U$ |
| Tidak ada otokorelasi negatif | Tolak | $4 - d_L \leq d \leq 4 - d_L$ |
| Tidak ada otokorelasi negatif | Tanpa kesimpulan | $4 - d_U \leq d \leq 4 - d_U$ |
| Tidak Ada otokorelasi | Tidak ditolak | $d_U \leq d \leq 4 - d_U$ |

Sumber : Gujarati (1995).

3.5.3. Analisis Regresi

Analisis regresi berkenaan dengan studi ketergantungan satu variabel tak bebas, pada satu atau lebih variabel lain yang menjelaskan (*explanatory variables*), dengan maksud menaksir dan atau meramalkan nilai rata-rata hitung (mean) atau rata-rata (populasi variabel tak bebas, dipandang dari segi nilai atau tetap (dalam pengambilan sampel berulang) variabel yang menjelaskan (variabel bebas) (Gujarati,1995). Pada saat variabel terikat (*dependent*) yang kita cari untuk dijelaskan dihipotesis bergantung pada lebih dari satu variabel bebas (*independent*) atau variabel penjelas, kita memiliki analisis regresi berganda

(*multiple regression analysis*). Analisis regresi digunakan untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel dependent yang menunjukkan hubungan pengaruh antara variabel dependent dan variabel independent.

Dalam penelitian ini, karena variabel independent lebih dari satu, maka menggunakan analisis regresi linier berganda, yaitu :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (3)$$

Dimana :

Y : Variabel dependent kinerja perusahaan pelayaran rakyat

X₁ : Variabel independent strategi proses

X₂ : Variabel independent strategi content

β₀ : Koefisien regresi constant

β₁ : Koefisien regresi strategi proses

β₂ : Koefisien regresi strategi content

e : Residual (error)

Untuk menguji hipotesis H1 (strategi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan), H2 (strategi content berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan), dan H3 (strategi proses dan strategi content secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan), suatu analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji strategi proses dan strategi content sebagai variabel independent dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependent. Dalam kaitan dengan variabel yang mandiri, model berisi strategi proses dan strategi content sebagai variabel independent dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependent. Variabel strategi

proses (perencanaan strategis) perusahaan diukur dengan penggunaan informasi tentang penetapan misi perusahaan, sasaran jangka panjang, sasaran jangka pendek, perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan modal. Sedang variabel strategi content (inovasi perusahaan) ditaksir dengan pengembangan atribut dan layanan baru, pengembangan beragam tingkat mutu layanan, pengembangan model dan ukuran layanan, pengembangan kualitas layanan, pemberian dukungan dan keterbukaan dalam mengembangkan ide dan gagasan baru. Variabel kinerja perusahaan diukur dengan penggunaan informasi tentang pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar. Dalam penelitian ini menggunakan *standardized coefficients* dengan alasan penelitian ini menggunakan data kualitatif, sehingga untuk mengukur dan menghitungnya data tersebut harus distandardkan terlebih dahulu.

3.5.4. Pengujian Hipotesa

1. Analisis Uji t

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independent yaitu strategi proses dalam hal ini adalah perencanaan strategis perusahaan dan strategi content dalam hal ini adalah inovasi perusahaan terhadap variabel dependent yaitu kinerja perusahaan dalam setiap model regresi secara individual, dengan rumus :

$$t = \frac{\beta}{Sb} \dots\dots\dots(4)$$

Dimana :

β = koefisien regresi

Sb = standart deviasi koefisien regresi

Sumber : Gujarati (1995).

Dengan hipotesis untuk uji t adalah :

$H_0 : b = 0$, berarti variabel independent (x) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

$H_1 : b > 0$, berarti variabel independent (x) berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel dependent (Y)

Bila :

- Taraf signifikansi 5 % atau $\alpha = 0,05$ (*level of confidence = 95 %*) besaran *probability value* $> 0,05$ maka H_0 diterima, atau berarti secara individual variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- Pada taraf signifikansi 5 % atau 0,05 (*level of confidence = 95 %*) besaran *probability value* $< 0,05$ maka H_0 ditolak, berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Analisis Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh variabel independent yaitu strategi proses (perencanaan strategis) dan strategi content (inovasi perusahaan) secara berrsama-sama terhadap variabel depedent yaitu kinerja perusahaan, dengan rumus :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)} \dots\dots\dots(5)$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinasi

k = konstanta

n = jumlah observasi (Sumber : Gujarati (1995))

Dengan hipotesis untuk uji F adalah :

$H_0 : b = 0$, berarti variabel independen (x) secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)

$H_1 : b > 0$, berarti variabel independen (x) secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel dependen (Y)

Bila :

- Taraf signifikansi 5 % atau $\alpha = 0,05$ (*level of confidence* = 95 %) besaran *probability value* > 0,05 maka H_0 diterima, atau berarti secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- Pada taraf signifikansi 5 % atau 0,05 (*level of confidence* = 95 %) besaran *probability value* < 0,05 maka H_0 ditolak berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.



BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Diskriptif

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pelayaran rakyat sebagai usaha rakyat yang bersifat tradisional dan dilakukan dengan kapal berbendera Indonesia mempunyai peranan yang penting dengan karakteristik tersendiri. Peranan penting dari pelayaran rakyat, antara lain ;

1. Sebagai pencipta lapangan kerja dan lapangan usaha.
2. Wahana pengembangan sumber daya manusia dan kewiraswastaan dalam bidang usaha pelayaran (Soentoro, 1998).

Adapun karakteristik khusus yang dimiliki perusahaan pelayaran rakyat menurut Soentoro (1998), yaitu :

1. Ukuran kapal yang terbatas (perahu layar atau kapal layar motor dengan ukuran sampai 850 m³, isi kotor dengan ukuran sampai 100 m³).
2. Tenaga penggeraknya angin dengan menggunakan layar atau mesin dengan tenaga yang terbatas.
3. Pengawakan yang mempunyai kualifikasi berbeda dengan kualifikasi yang ditetapkan bagi kapal-kapal jenis lainnya.
4. Lingkup operasionalnya dapat menjangkau daerah-daerah terpencil yang tidak memiliki fasilitas pelabuhan dan kedalaman air yang rendah.

4.1.2. Data Diskriptif Obyek Penelitian

Gambaran potensi jumlah pelayaran rakyat dan jumlah unit kapal yang beroperasi yang dapat diserap saat ini dapat dilihat dalam tabel 4.1.2. dibawah ini.

Tabel 4.1.
Jumlah Pelayaran Rakyat dan Tenaga Kerja
di Jakarta, Semarang, Dan Surabaya Tahun 2003

| NO | Kota | Jumlah Pelayaran Rakyat | | Jumlah Kapal yang Beroperasi | |
|----|----------|-------------------------|--------|------------------------------|--------|
| | | Perusahaan | % | Unit | % |
| 1 | Jakarta | 60 | 40,82 | 446 | 42,03 |
| 2 | Semarang | 35 | 23,81 | 237 | 22,34 |
| 3 | Surabaya | 52 | 35,37 | 378 | 35,63 |
| | Jumlah | 147 | 100,00 | 1061 | 100,00 |

Sumber : DPC Pelra Jakarta, Semarang, dan Surabaya diolah.

4.2. Pengujian Validitas dan Realibilitas

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Penelitian ini menggunakan pengujian validitas kuesioner menggunakan analisis statistik koefisien korelasi *product moment Pearson*, dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS versi 11.0. berdasarkan jawaban responden terpilih.

a. Validitas Variabel Strategi Proses (X1)

Hasil pengujian validitas kuesioner variabel strategi proses, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Validitas Variabel Strategi Proses (X1)

| Item | R | Keterangan |
|------|----------|------------|
| 1 | 0,700 ** | Valid |
| 2 | 0,594 ** | Valid |
| 3 | 0,825 ** | Valid |
| 4 | 0,793 ** | Valid |
| 5 | 0,442 ** | Valid |

** Correlation is significant at level 0,01

Dari tampilan output SPSS menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan (1-5) terhadap total score butir-butir pertanyaan (Strategi Proses) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan nilai r antar 0,442 sampai 0,825, nilai tersebut berada diatas 0,41, jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

b. Validitas Variabel Strategi Content (X2)

Hasil pengujian validitas kuesioner variabel strategi content, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Hasil Pengujian Validitas Variabel Strategi Content (X2)

| Item | R | Keterangan |
|------|----------|------------|
| 6 | 0,671 ** | Valid |
| 7 | 0,702 ** | Valid |
| 8 | 0,506 ** | Valid |
| 9 | 0,683 ** | Valid |
| 10 | 0,809 ** | Valid |
| 11 | 0,625 ** | Valid |
| 12 | 0,487 ** | Valid |

** Correlation is significant at level 0,01

Dari tampilan output SPSS menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan (6-12) terhadap total score butir-butir pertanyaan (Strategi Content) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan nilai r antara 0,487 sampai 0,809, nilai tersebut berada diatas 0,41, jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

c. Validitas Variabel Kinerja (Y)

Hasil pengujian validitas kuesioner variabel kinerja, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja(Y)

| Item | r | Keterangan |
|------|----------|------------|
| 13 | 0,751 ** | Valid |
| 14 | 0,751 ** | Valid |
| 15 | 0,798 ** | Valid |
| 16 | 0,623 ** | Valid |

** Correlation is significant at level 0,01

Dari tampilan output SPSS menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan (13-16) terhadap total score butir-butir pertanyaan (Kinerja) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan nilai r antara 0,623 sampai 0,798, nilai tersebut berada diatas 0,41, jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Dari hasil penelitian, reliabilitas kuesioner disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

| Variabel | r_n | Keterangan |
|-----------------------|--------|------------|
| Strategi Proses (X1) | 0,7145 | Reliabel |
| Strategi Content (X2) | 0,7589 | Reliabel |
| Kinerja (Y) | 0,7037 | Reliabel |

Sumber : Data primer diolah.

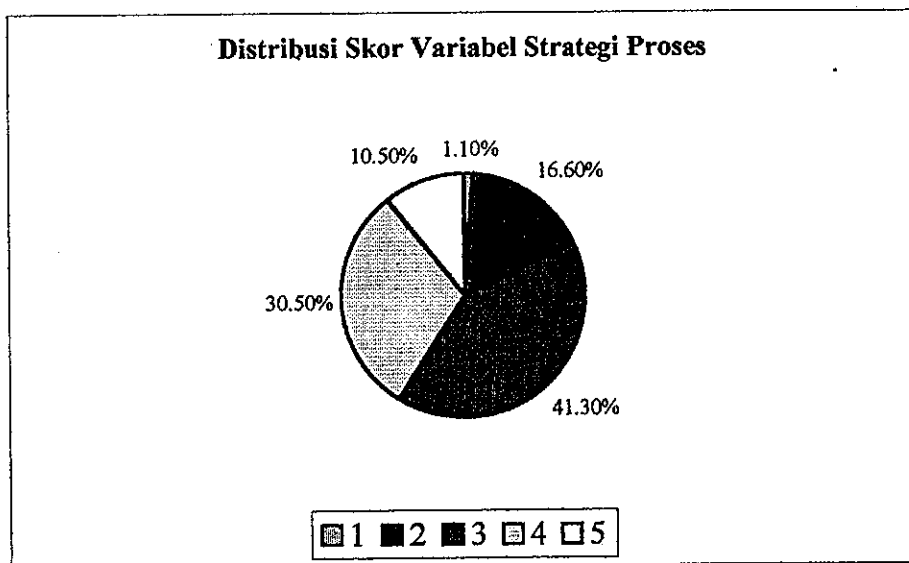
Dari hasil output SPSS menunjukkan nilai Cronbach Alpha untuk masing-masing variabel antara 0,7037 sampai 0,7589, nilai tersebut berada diatas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari konstruk atau variabel strategi proses, strategi content, dan kinerja adalah tinggi.

4.3. Analisis Deskriptif

Berbagai variabel yang akan dianalisis secara deskriptif adalah variabel strategi proses, strategi content, dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini analisis didasarkan atas jawaban yang diberikan oleh responden menggunakan tabulasi data. Secara keseluruhan soal pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner mengalami uji validitas dan reliabilitas adalah sebanyak 16 soal. Pertanyaan mengenai strategi proses (perencanaan strategi) = 5 pertanyaan, pertanyaan mengenai strategi content (inovasi perusahaan) = 7 pertanyaan, kinerja perusahaan = 4 pertanyaan. Adapun kondisi masing-masing variabel, dapat dilihat dari grafik distribusi score masing-masing variabel dibawah ini :

1. Distribusi Skor Strategi Proses

Gambar 4.1
Distribusi Skor Strategi Proses

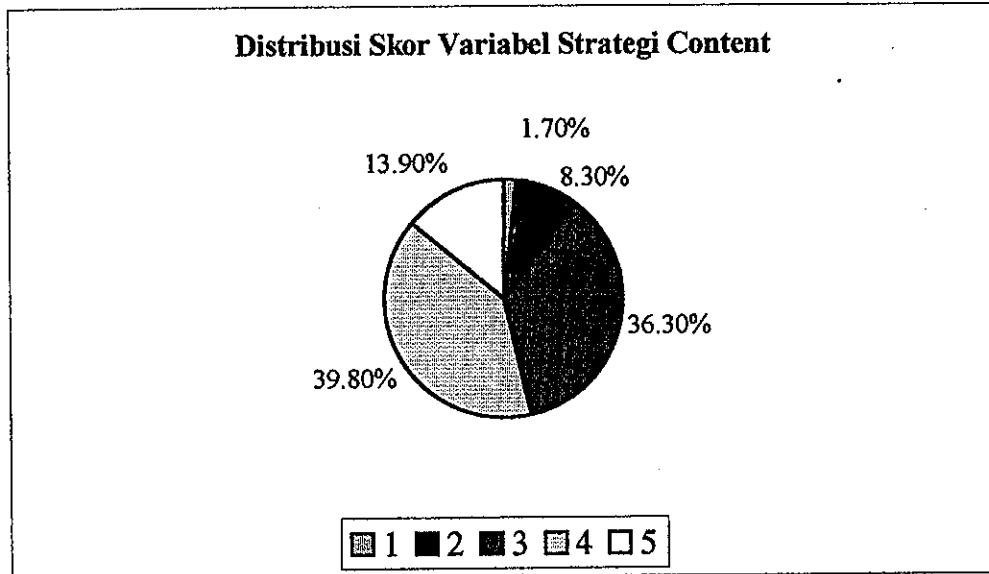


Sumber : Data primer diolah.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Perusahaan Pelayaran Rakyat menunjukkan sebagian besar responden 41,30 % menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan bahwa perusahaannya menerapkan strategi proses yang meliputi penetapan misi perusahaan, sasaran jangka panjang, sasaran jangka pendek, perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan modal, sedangkan 30,50 % menyatakan setuju, 16,60 % menyatakan tidak setuju, 10,50 % menyatakan sangat setuju dan 1,10 % menyatakan sangat tidak setuju. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa strategi proses pada Perusahaan Pelayaran Rakyat adalah cukup baik, walaupun sebagian besar perusahaan menyatakan ragu-ragu (cukup). Disamping itu masih ada sebagian kecil perusahaan yang kurang dalam melakukan strategi proses.

2. Distribusi Skor Strategi Content

Gambar 4.2
Distribusi Skor Strategi Content



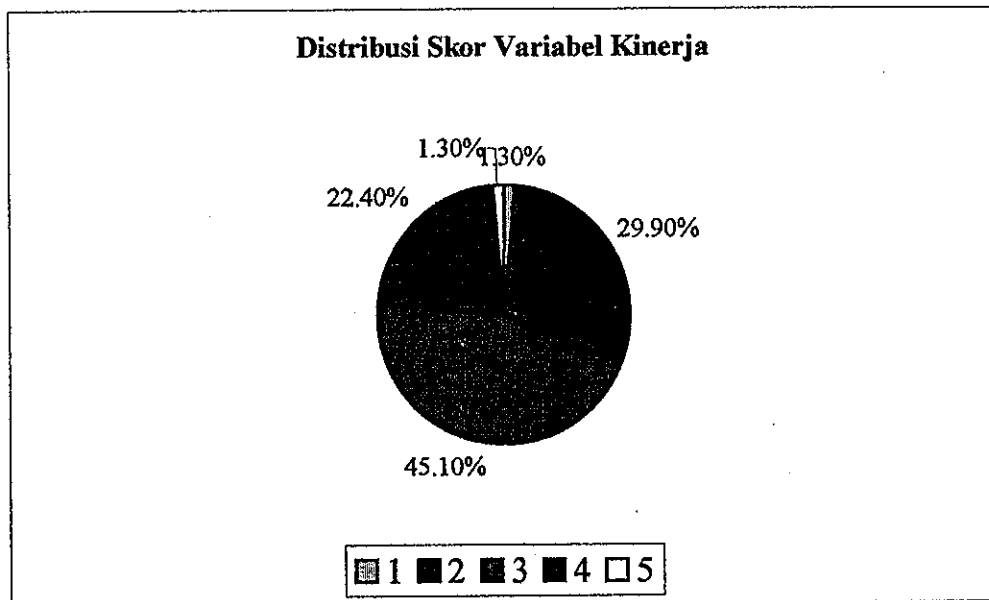
Sumber : Data Primer diolah.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Perusahaan Pelayaran Rakyat menunjukkan sebagian besar responden 39,80 % menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa perusahaannya menerapkan strategi content yang meliputi pengembangan atribut dan layanan baru, pengembangan beragam tingkat mutu layanan, pengembangan model dan ukuran layanan, pengembangan kualitas layanan, pemberian dukungan dan keterbukaan dalam mengembangkan ide dan gagasan baru, 36,30 % menyatakan ragu-ragu, 13,90 % menyatakan sangat setuju, 8,30 % menyatakan tidak setuju dan 1,70 % menyatakan sangat tidak setuju. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa bahwa strategi content yang dilakukan Perusahaan Pelayaran Rakyat adalah sudah baik. Hal ini menunjukkan

bahwa sebagian besar perusahaan sudah menerapkan strategi content didalam perusahaannya dengan baik.

3. Distribusi Skor Kinerja

Gambar 4.3
Distribusi Skor Kinerja



Sumber: Data primer diolah.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Perusahaan Pelayaran Rakyat menunjukkan sebagian besar responden 45,10 % menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan bahwa perusahaannya menerapkan kinerja perusahaan yang meliputi pertumbuhan penjualan, profitabilitas (ROA dan ROI) dan pangsa pasar, 29,90 % menyatakan tidak setuju, 22,40 % menyatakan setuju, 1,30 % menyatakan sangat setuju dan sangat tidak setuju. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat adalah cukup baik, walaupun sebagian besar

perusahaan menyatakan ragu-ragu (cukup). Namun demikian ada sebagian kecil responden yang menyatakan kinerja perusahaannya sangat tidak baik dan sangat baik.

4.4. Analisis Regresi dan Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik

4.4.1. Analisis Regresi

Analisis regresi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel strategi proses dan strategi content terhadap kinerja perusahaan pelayaran rakyat baik secara sendiri maupun secara bersama-sama. Disamping itu analisis ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh variabel strategi proses dan strategi content terhadap kinerja perusahaan pelayaran rakyat.

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian, digunakan analisis regresi. Karena variabel independen dalam penelitian ini jumlahnya lebih dari satu, maka analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, dengan menggunakan *standardized coefficient* dengan alasan data dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan bersifat persepsi, sehingga perlu adanya standarisasi data untuk semua jawaban manajer/pimpinan perusahaan dari item-item pertanyaan yang diajukan.

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data (hasil selengkapnya bisa dilihat dalam lampiran) diperoleh hasil, yang dapat diilustrasikan dalam bentuk sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Regresi

| Variabel | Standardized Coefficients | t | Signifikansi |
|-------------------------|---------------------------|-------|--------------|
| Strategi Proses (X1) | 0,366 | 3,751 | 0,000 |
| Strategi Content (X2) | 0,413 | 4,234 | 0,000 |
| Adjusted R ² | 0,285 | | |

Sumber : Data Primer diolah.

Dari tabel diatas, dihasilkan perhitungan koefisien beta masing-masing variable, untuk constanta dan e dalam model ini diasumsikan 0, karena model ini menggunakan *standardized coefficient*, sehingga dibuat persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,366 X_1 + 0,413 X_2 \dots \dots \dots (6)$$

Dari hasil persamaan regresi berganda tersebut menunjukkan bahwa strategi proses (perencanaan strategi) dan strategi content (inovasi perusahaan) mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat. Hubungan yang positif tersebut menandakan bahwa semakin tinggi perencanaan strategi dan inovasi yang dilakukan perusahaan akan diiringi dengan meningkatnya kinerja perusahaan. Strategi content (inovasi perusahaan) mempunyai pengaruh paling besar (koefisien regresi atau $\beta_2 = 0,413$ dan diikuti oleh strategi proses (perencanaan strategi) ($\beta_1 = 0,366$). Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (Adjusted R²) pada model regresi adalah sebesar 0,285 menunjukkan bahwa variasi variabel terikat (kinerja perusahaan) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel bebas (strategi proses dan content) sebesar 28,5 %, sedangkan 71,5 % nya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model.

4.4.2. Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik

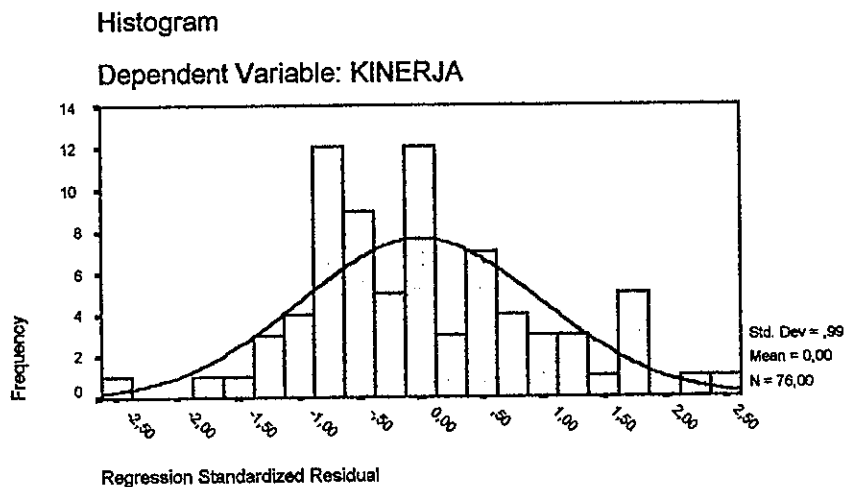
Hasil regresi tersebut diatas, perlu diuji dan dideteksi kemungkinan adanya indikator penyimpangan asumsi klasik yaitu normalitas, multikolinearitas, otokorelasi, dan heteroskedastisitas.

a. Pengujian Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal ataukah tidak dapat dilakukan dengan beberapa cara :

1. Analisis Grafik Histogram

Gambar 4.4
Analisis Grafik Histogram

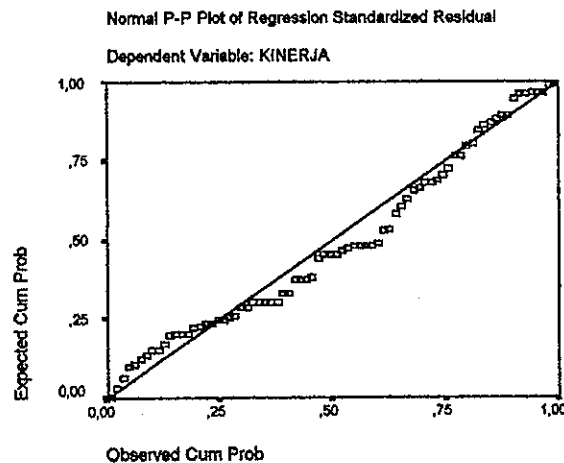


Sumber : Data primer diolah.

Dari hasil output SPSS, tampilan grafik histogram menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal. Sehingga dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Analisis Grafik Normal Plot

Gambar 4.5
Analisis Grafik Normal Plot



Sumber : Data primer diolah.

Dari output SPSS, grafik normal plot menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan model regresi layak dipakai dan memenuhi asumsi normalitas.

3. Analisis Statistik

Mendeteksi normalitas dapat dilakukan dengan uji statistik. Test statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas salah satunya adalah Uji *Kolmogorov-Smirnov* Test.

Tabel 4.7
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Strategi Proses | Strategi Content | Kinerja |
|--------------------------|----------------|------------------------|-------------------------|----------------|
| N | | 76 | 76 | 76 |
| Normal Parameters | Mean | 16.68 | 24.92 | 11.71 |
| | Std. Deviation | 3.003 | 3.983 | 2.303 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .120 | .144 | .147 |
| | Positive | .082 | .144 | .147 |
| | Negative | -.120 | -.083 | -.097 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.050 | 1.256 | 1.286 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .220 | .085 | .073 |

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Dari hasil output SPSS pada pengujian normalitas data dengan *Kolmogorov-Smirnov* Test menunjukkan bahwa nilai signifikansi (Sig) masing-masing variabel berada diatas 0,05 (Santoso,2000) yaitu nilai strategi proses 0,220, nilai strategi content 0,085 dan nilai kinerja perusahaan adalah 0,073. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal dan model regresi layak dipakai.

b. Pengujian Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat erat antar variabel independen dalam sebuah model regresi berganda. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolineritas dalam sebuah model regresi, maka dapat digunakan beberapa indikator, sebagai berikut (Santoso, 2000) :

1. Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Sebuah model persamaan regresi berganda bebas multikolinearitas jika mempunyai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka tolerance di atas 0,0001, serta koefisien

korelasi antar variabel independen / *partial correlation* lemah (dibawah 0,5). Dan persoalan multikolinearitas muncul jika VIF lebih besar dari 5.

2. Indikasi angka *Eigenvalue* dan Condition Index. Multikolinearitas kemungkinan terjadi jika nilai *Eigenvalue* mendekati 0 dan angka *condition Index* melebihi 15 dan persoalan multikolinearitas benar-benar terjadi dan serius jika angka indeks melebihi 30.

Hasil pengujian multikolinearitas dengan menggunakan VIF (*Variance Inflation Fator*) tampak pada table dibawah ini.

Tabel 4.8
Hasil Nilai *Variance Inflation Factor*

| Coefficients | | | | | | | | |
|--------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | Std. Error | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | VIF |
| | | B | | Beta | | | Tolerance | |
| 1 | (Constant) | 1.067 | 1.899 | | .562 | .576 | | |
| | PROSES | .281 | .075 | .366 | 3.751 | .000 | 1.000 | 1.000 |
| | CONTENT | .239 | .056 | .413 | 4.234 | .000 | 1.000 | 1.000 |

a Dependent Variable: KINERJA

Dari hasil output SPSS menunjukkan bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) berada disekitar 1 dan nilai tolerance diatas nilai ambang kritis 0,0001. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

c. Pengujian Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan nilai *Durbin-Watson*. Hasil perhitungan dengan aplikasi program SPSS menunjukkan nilai

Durbin Watson adalah 2,265 dan hasil regresi dengan $\alpha = 5 \%$, jumlah variabel bebas (K) = 3 dan banyaknya data 76, didapat :

Nilai *Durbin Watson* tabel : $d_l = 1,57$

$d_u = 1,68$

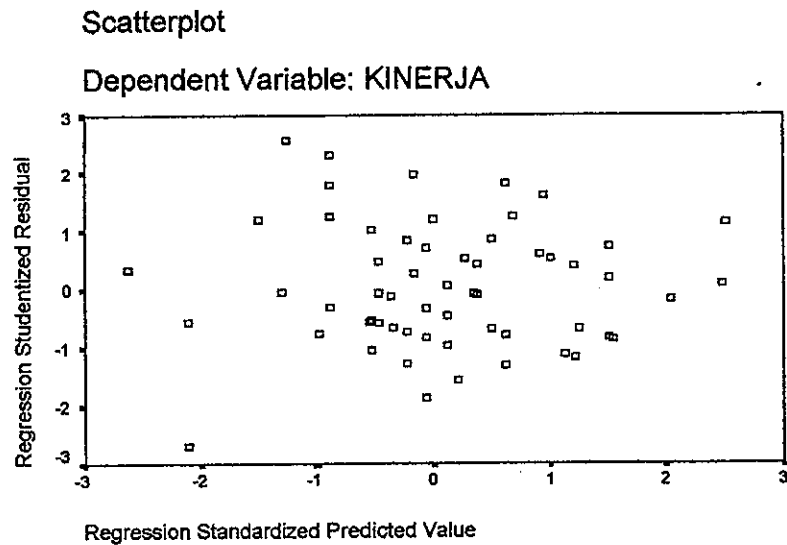
Dari perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa nilai *Durbin-Watson* statistik (2,265) terletak didaerah $d_u < d < (4-d_u)$ sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat otokorelasi dalam model regresi.

d. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari satu residual ke residual pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2002). Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas :

1. Melihat Grafik Plot

Gambar 4.6
Grafik Scatterplot



Sumber : Data primer diolah.

Hasil output SPSS menunjukkan bahwa pada grafik scatterplot terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik keatas maupun kebawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja perusahaan berdasarkan strategi proses dan strategi content.

2. Uji Glejser

Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas (Gujarati, 1995). Dari hasil analisis data Uji *Glejser* dengan bantuan aplikasi program komputer SPSS didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Uji Glejser

Coefficients

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.608 | 1.126 | | 2.316 | .023 |
| | PROSES | -8,663E-02 | .044 | -.222 | -1.951 | .055 |
| | CONTENT | 1.409E-02 | .033 | .048 | .421 | .675 |

a. Dependent Variable: | e |

Dari hasil output SPSS dalam pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji *Glejser* menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel bebaspun yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai $|e|$. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5 %, dimana nilai strategi proses adalah 0,55, nilai strategi content adalah 0,675, dengan nilai konstanta. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini ditujukan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Untuk menguji signifikansi konstanta dan koefisien regresi dengan membandingkan antara besarnya probabilitas atau *p-value* dengan tingkat signifikansi yang diinginkan. Keputusan menerima atau menolak hipotesis adalah jika *p-value* besarnya lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05), maka hipotesis diterima. Sebaliknya jika *p-value* lebih besar dari 0,05 hipotesis ditolak.

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1 (H1), variabel Y dengan variabel X₁

Hipotesis 1 : Strategi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis pertama (H1) dapat diuji besar probabilitas atau nilai sig (signifikansinya) uji t.

1. Jika probabilitasnya $> 0,05$, maka H0 diterima
2. Jika probabilitasnya $< 0,05$, maka H0 ditolak

Dari hasil output SPSS didapat besarnya probabilitas (sig) adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi proses (X₁) dengan kinerja perusahaan (Y).

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2 (H2), Variabel (Y) dengan Variabel (X₂)

Hipotesis 2 : Strategi Content berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis kedua (H2) dapat diuji besar probabilitas atau nilai sig (signifikansinya) uji t.

1. Jika probabilitasnya $> 0,05$, maka H0 diterima
2. Jika probabilitasnya $< 0,05$, maka H0 ditolak

Dari hasil output SPSS didapat besarnya probabilitas (sig) adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi content (X₂) dengan kinerja perusahaan (Y).

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3 (H3), Variabel (Y) dengan Variabel (X₁) dan Variabel (X₂)

Hipotesis 3 : Strategi proses dan strategi content berpengaruh bersama-sama secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Hipotesis ketiga (H3) dapat diuji besar probabilitas atau nilai sig (signifikansinya) uji F.

1. Jika probabilitasnya $> 0,05$, maka H₀ diterima
2. Jika probabilitasnya $< 0,05$, maka H₀ ditolak

Dari hasil output SPSS didapat besarnya probabilitas (sig) adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel strategi proses (X₁) dan strategi content (X₂) secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan (Y).

Dari keseluruhan hasil pengujian hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi proses dan strategi content berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat baik secara parsial maupun secara bersama-sama.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Perusahaan Pelayaran Rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya, dapat disimpulkan sebagai berikut :

Strategi proses (perencanaan strategis) yang dilakukan di Perusahaan Pelayaran Rakyat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ($p=0,000$), dengan kata lain kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui strategi proses (perencanaan strategis) diantaranya dengan perumusan misi dari perusahaan, mengembangkan seperangkat sasaran jangka panjang dan sasaran jangka pendek, perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan jumlah modal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pearce, Freeman dan Robinson (1987), yang menemukan hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi proses terhadap kinerja keuangan perusahaan pada industri manufaktur, Keats dan Bracker (1988) dalam penelitiannya juga menemukan strategi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan pada industri kecil, Olson dan Bokor (1995) yang juga menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi proses dengan kinerja perusahaan pada industri kecil.

Strategi content (inovasi perusahaan) yang dilakukan Perusahaan Pelayaran Rakyat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ($p=0,000$), yang menunjukkan kinerja perusahaan dapat ditingkatkan

dengan pelaksanaan strategi content (inovasi perusahaan) diantaranya melalui pengembangan atribut layanan baru, pengembangan beragam tingkat mutu layanan, pengembangan model dan ukuran layanan, pengembangan kualitas layanan serta pemberian dukungan dan keterbukaan kepada karyawan untuk memberikan ide/gagasan baru dalam berinovasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chakravarty, Balaji, Yves (1992), yang menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara strategi content terhadap kinerja perusahaan pada industri manufakturing, Olson dan Bokor (1995) juga menemukan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antar strategi content dengan dimensi inovasi perusahaan dengan kinerja perusahaan pada industri kecil.

Strategi proses dan strategi content secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat ($p = 0,000$), yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan pelaksanaan strategi proses dan strategi content secara bersama-sama. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Olson dan Bokor (1995) yang menemukan bahwa strategi proses dan strategi content bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada industri kecil.

Dari hasil penelitian menunjukkan strategi content (inovasi) mempunyai pengaruh paling besar (koefisien regresi atau $\beta_2 = 0,413$) dan diikuti oleh strategi proses (perencanaan strategi) ($\beta_1 = 0,366$) pada kinerja perusahaan. Ini menunjukkan bahwa strategi content mempunyai pengaruh yang lebih besar dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan dibandingkan dengan strategi proses.

Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan ($\text{Adjusted } R^2$) pada model regresi adalah cukup rendah sebesar 0,285 menunjukkan bahwa variasi variabel terikat (kinerja perusahaan) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel bebas (strategi proses dan strategi content) sebesar 28,5 %, sedangkan 71,5 % nya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model. Penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Olson dan Bokor (1995) yang mempunyai nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan ($\text{Adjusted } R^2$) sebesar 8,9 %. Kecilnya angka koefisien determinasi berganda dalam penelitian ini (28,5 %) menunjukkan bahwa masih banyak variabel-variabel lain diluar penelitian yang bisa diambil untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendekati kenyataan.

5.2. Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian maka implikasi kebijakan manajemen yang dapat dimunculkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat adalah :

1. Perencanaan strategis yang dilakukan oleh perusahaan ternyata berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karenanya untuk meningkatkan kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat maka perlu ditingkatkan perencanaan strategi perusahaan. Perencanaan strategis dapat dilakukan dengan mengembangkan seperangkat sasaran jangka panjang dan sasaran jangka pendek, perencanaan aksi jangka pendek dan penetapan modal, diantaranya perencanaan jumlah buruh yang akan melakukan bongkar muat barang, jumlah truk yang akan mengangkut

barang, perlu tidaknya penggunaan derek, baik derek kapal maupun derek darat, dan merencanakan penetapan modal yang menekankan pada kesesuaian anggaran dengan sumber daya manusia, struktur teknologi dan sistem imbalan. Disamping itu perencanaan yang dapat dilakukan adalah dengan merumuskan misi yang meliputi rumusan mengenai keberadaan, filosofi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi content (inovasi perusahaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat dapat dilakukan dengan cara meningkatkan inovasi perusahaan. Inovasi dapat dilakukan dengan cara : pengembangan atribut dengan penambahan derek pada kapal agar pelaksanaan bongkar muat barang dapat dilakukan dengan cepat dan layanan baru yang berupa pengangkutan berbagai jenis barang dan tidak hanya terpaku pada pengangkutan satu jenis barang saja, mengembangkan berbagai tingkat mutu layanan, model layanan, ukuran layanan, dan kualitas layanan, serta menciptakan iklim yang memberikan keterbukaan dan kebebasan dalam mengembangkan ide dan gagasan pada setiap karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan layanan.
3. Untuk meningkatkan kinerja Perusahaan Pelayaran Rakyat juga dapat dilakukan dengan meningkatkan perencanaan strategis dan inovasi perusahaan secara bersama-sama, terutama dalam pelaksanaan bongkar muat barang.

4. Peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh strategi proses (perencanaan strategis) dan strategi content (inovasi perusahaan), tetapi juga dipengaruhi oleh variabel lain atau faktor lain diantaranya faktor cuaca, jenis muatan, kondisi kapal (ukuran/ kapasitas muat kapal, bentuk kapal, fasilitas yang dimiliki kapal), politik dan keamanan, manajer perlu melihat variabel atau faktor lain tersebut, sehingga peningkatan kinerja perusahaan dapat tercapai secara optimum.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Terbatasnya dimensi pembentuk strategi proses dan strategi content yang hanya menggunakan dimensi perencanaan strategis dan inovasi menjadikan penelitian ini terbatas dan kurang jelas analisis dimensinya.
2. Penelitian ini dilakukan hanya pada Perusahaan Pelayaran Rakyat di Jakarta, Semarang, dan Surabaya, sehingga belum bisa mewakili perusahaan jasa secara keseluruhan yang mempunyai jenis yang banyak, terutama jasa pelayaran rakyat.
3. Pada penelitian ini menggunakan skala pengukuran 1 – 5 akibatnya data cenderung kurang bisa menunjukkan data interval yang baik.
4. Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan persepsi responden dalam menilai kinerja perusahaannya, sehingga bersifat kualitatif.
5. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif maka walaupun kemudian data tersebut dapat dikuantitatifkan dengan skala Likert maka hasilnya

kurang bisa mendukung secara pasti, pengisian daftar pertanyaan berdasarkan persepsi personal yang sifatnya subyektivitas yang kemudian bisa berarti lain bagi responden satu dengan yang lain (kemungkinan bias masih ada).

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitan yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas, baik pada perusahaan jasa atau manufaktur yang memungkinkan hasil yang berbeda. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan dimensi yang lebih banyak dari strategi proses dan strategi content sehingga penelitian mengenai strategi proses dan content menjadi lebih lengkap dan kompleks pemecahan masalahnya terutama pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Disamping itu penelitian yang akan datang dapat dilakukan secara kuantitatif dengan pengukuran yang nyata, misalnya mengenai pertumbuhan penjualan dengan prosentase, pengukuran kinerja dengan prosentase.

UPT-PUSTAK-UNDIP

DAFTAR REFERENSI

- Adam Jr E. Everett and Swamidass M. Paul, 1989, *Assessing Operations Mangement from a strategic Perspective*, Journal of Management, Vol : 15.
- Bantel Karen A., 1993, *Top Team, Environment, and Performance Effects on Strategic Planning Formality*, Group and Organization Management, Vol :18.
- Cahyono Budi, 2000, *Analisis Hubungan Dimensi Kualitas dengan Kinerja Perusahaan pada Industri Manufaktur*, Jurnal of Business Strategy, Vol : 5.
- Chakravarthy, Balaji S and Doz Yves, 1992, *Strategy Process Reseach :Focusing on Corporate Self-Renewal*, Strategic Management Journal, Vol : 13.
- Douglas Thomas J., 1996, *Integrating The Natural Environment Into The Strategic Planning Process : An Empirical Assessment*, Strategic Management Journal, Vol : 15
- Freedman George, 1988, *The Perrsuit of Inovation: Managing the People and Process that Turn New Ideas Into Profits*, New York : American Management Association.
- Gibson Brain J., Sink Harry L., dan Mundy Ray A., 1994, *Shipper-Carrier Relationships and Carrier Selection Criteria*, Logistic and Transportation Review, Vol 29, No 4.
- Gujarati Damodar, 1995, *Basic Econometrics 3rd*, McGraw-Hill Inc.
- Ghozali Imam, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goldstein Meyer Susan and Schawiekhart B. Sharon, 2002, *Empirical Support for the Balgride Award Framework in U.S. Hospitals*, Health Care Management Review, Vol 27, p: 62-75.
- Hadjimanolis Anthanasios, 2000, *An invertigation of Innovation Antecedents in Small Firms in The Context of A Small Developing Country*, R&D Development.

- Hair Jr, F. Joseph, Rolhp E. Anderson., Ronaid. L. Tathan., William C. Black, 1995, *Multivariatate Data Analysis*, Prencite-hall International Inc, New York.
- Hatmoko Dwi U.T, 2000, *Presepsi Pimpinan Perusahaan BUMN Terhadap Euzibilitas Balance Score Card Sebagai Penilaian Kinerja Perusahaan*, Program Studi MM, UNDIP.
- Husaini Martani, 2001, *Inovasi Perusahaan*, Majalah SWA, Jakarta
- Jemison B. David, 1987, *Risk and The Relationship Among Strategy, Organization Processes, and Performance*, Management Science, Vol : 33, No : 9.
- Keats W. Barbara dan Bracker S. Jeffrey, 1988, *Toward a Theory of Small Firm Performance : A Conceptual Model*, American Journal of Small Business.
- Kim Youngbae dan Choi Youngrok, 1994, *Strategik Types and Performance of Small Firms in Korea*, International Small Business Journal.
- Kleinsorge Ilene K., Schary Plipip B., dan Tanner Ray D., 1991, *The Shipper-Carrier Partnership : A New Tool For Performance Evaluation*, Journal of Business Logistics, Vol. 12, No. 2.
- Kotler Philip, 1997, *Manjemen Pemasaran*, Prenhallindo, Jakarta.
- Lamb Charles W. Jr, Hair Joseph H. dan Mc Daniel Carl, 2000, *Manajemen Pemasaran*, Salemba, Jakarta.
- Lee, Jangwoo., Miller Danny (1996). *Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts : Contingency Theory in Korea*, Organization Studies, 17/5, pp. 729-750.
- Lyles A. Marjorie, Baird S. Inga, Orris Burdeane J. dan Kurotka F. Donald, 1993, *Formalized Planning In Small Business : Increasing Strategic Choices*, Journal of Small Business Management.
- Miller Chet C. dan Cardinal B. Laura, 1994, *Strategic Planning And Firm Performance A Synthesis of More Than Two Decades of Research*, Academy of Management Journal, Vol 37, No 6, p: 1649-1665.
- Olson Philip D. dan Bokor Donald W., 1995, *Strategy Process-Content Interaction : Effect on Growth Performance in Small, Start-up Firms*, Journal of Small Business Management, January.

- Pandojo Ranu Heidjarachman, Irawan, dan Reksohadiprodjo. Sukanto, 1988, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Pearce II A. John, Freeman B. Elizabeth dan Robinson, Richard B. JR, 1987, *The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol : 8.
- Pearce dan Robinson, 1997, *Manajemen Strategik*, Jakarta, Binarupa Aksara
- Pelham M. Alfred dan Wilson T. David, 1996, *A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firms Performance*, *Journal of The Marketing of Academy*.
- Ramelan Rahardi, 1998, *Pengembangan Wilayah dan Peluang Bisnis Transportasi*, *Usahawan*, No. TH XXVII Maret 1998.
- Randolph Alan W., Sapienza Harry J. dan Watson Anne Mary, 1991, *Technology-Structure Fit and Performance in Small Businesses: An Axamination of the Moderating Effects of Organizational States*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Salvatore Dominic, 2001, *Managerial Economics in Global Economy* Fourt edition, Harcourt College Publishers.
- Schwenk R. Charles dan Shrader B., Charles, 1993, *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms : A Meta-Analysis*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Singarimbun Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta
- Santoso Singgih, 2000, *SPSS Versi 10 Mongolah Data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, 2000, *Analisis Orientasi Pasar dan Inovasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kenerja Perguruan Tinggi Swasta*, Program Studi MM, Undip.
- Sumarni Murti dan Soeprihanto John, 1999, *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*, Liberty, Yogyakarta.
- Soentoro, 1998, *Kebijakan Transportasi Laut dalam Menyongsong Era Globalisasi*, *Usahawan*, No : 3, TH XXVII, Maret 1998.

- Suyono R.P., 2001, *Shipping Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut*, PPM, Jakarta.
- Stanley F. Slater et.al, 1997, *Strategi-Based Performance Measurement*, Business Horizons.
- Szymanski David M., Bharadwaj Sundar G. dan Varadajan Rajan P., 1993, *Standarization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation*, Journal of Marketing, Vol : 57.
- Swastha Basu dan Sukotjo Ibnu, 1995, *Pengantar Bisnis Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- Tadepalli Raghu, 1992, *Marketing Control: Reconceptualization and Implementation Using thr Feedforward Method*, Eroupen Journal of Marketing, Vol : 26.
- Tadepalli Raghu dan Avila A., Ramon, 1999, *Market Orientation and The Marketing Strategy Process*, Journal of Marketing.